

# MONDEA Magazine

Editie 2024



**Aan de slag voor  
Agentschap  
Binnenlands Bestuur**

**De Beleidsplanner:  
bouwen aan een sterk  
meerjarenplan!**

**Oplossingen voor de  
stijgende werkdruk bij  
de sociale dienst**



# SAMEN VERANDERING WAARMAKEN



MONDEA: een verhaal van drie sporen	3
Fusies in de praktijk	4
MONDEA als partner voor BOA	6
Naar een robuustere omgevingsdienst	7
Je kernwaarden als fundament	8
De Patrimoniumplanner	10
Een gedragen toekomstvisie én quick wins voor je dienstverlening	12
MONDEA in cijfers	14
Aan de slag voor het Agentschap Binnenlands Bestuur	16
Baristaz begeleidt interlokale samenwerkingsverbanden	17
Technisch projectmanagement en technisch interim-management gaan hand in hand	18
Er zit meer in een omgevingsanalyse dan je denkt...	20
Het politiek-ambtelijk speelveld	21
De Beleidsplanner: bouwen aan een sterk meerjarenplan!	22
Participatie als rode draad bij beleidsplanning	24
Lokale besturen staan voor doorstart digitale transitie	25
Het pad van onze Mondeanen	26
Interim-management geeft je organisatie extra zuurstof	28
Organisatieontwikkeling bij vzw CLB aan de Leie	29
Oplossingen voor de stijgende werkdruk bij de sociale dienst	30
Mondeanen na de werktijd	31

Colofon: Dit is een publicatie van MONDEA BV. Jozef II Straat 40b 1000 Brussel. 2024.  
02 883 59 41 // info@mondea.be | V.U.: Joos Gysen, Jozef II straat 40b 1000 Brussel.  
Redactie: Nele Moortgat & Claudia Haenen | Grafisch ontwerp: Paul Nauwelaerts  
Fotograaf: David Legreve | Druk: Drukkerij Zwartopwit







# MONDEA

## een verhaal van drie sporen

MONDEA is expert op het vlak van organisatie. Schouder aan schouder met de klant streven we naar een maximale impact op basis van strategische keuzes, een sterk situationeel leiderschap en enthousiaste medewerkers. De leuze van onze Mondeanen is niet voor niks: **“samen verandering waarmaken”**. We kiezen bewust voor een verhaal dat vertrekt vanuit drie sporen: onze inhoud, onze klanten en onze Mondeanen.

### Onze inhoud

We hebben heel wat expertise aan boord. Daarnaast kiezen we bewust om in te zetten op trends en ontwikkelen we nieuwe producten. Naast ons breed pakket aan diensten willen we verdiepen in onze expertisethema's.

### Onze klanten

MONDEA werkt exclusief voor publieke en non-profitorganisaties. 70% van onze klanten zijn lokale besturen. Daarnaast zijn we actief in de zorg, bij de Vlaamse overheid en diverse non-profitorganisaties.

### Onze Mondeanen

Meer dan 100 Mondeanen zorgen met veel expertise en gedrevenheid voor onze praktijkgerichte oplossingen. Zij verdienen de beste zorg. We zorgen voor een plek waar ook zij kunnen groeien. We geven onze drie sporen ook bewust een gezicht. Karolien Dezeure zet haar schouders onder de inhoudelijke uitbouw, Kristof Daems behartigt onze klantenwerking en Nele Moortgat versterkt onze Mondeanen.



# Achter de schermen: fusies in de praktijk

Staat jouw organisatie binnenkort ook een fusietraject te wachten? Of ben je benieuwd hoe het eraan toe gaat? Onze Mondeanen zijn aan de slag in 6 van de 13 lopende fusietrajecten. Ze geven je graag een blik achter de schermen.



**Lies Lendaerts, als sparringpartner voor de interne transitie manager bij de fusie van Bilzen en Hoeselt**

## ***De meerwaarde van een gemeenteraadscommissie***

“In het fusietraject Bilzen-Hoeselt hebben we deze gemeenteraadscommissie al heel vroeg in het leven geroepen om alle gemeenteraadsleden van beide gemeenten verschillende keren per jaar een update te geven over het fusieproces. We lichten belangrijke grote dossiers vooraf toe en bespreken ze. Zo kunnen ze vragen, voorstellen en bezorgdheden delen. Op die manier zorgen we voor transparantie en betrokkenheid bij alle politieke vertegenwoordigers, meerderheid en oppositie én op eenzelfde moment. Door nu iedereen mee aan boord te nemen, werken we op een zo groot mogelijk draagvlak en verzekeren we daarmee continuïteit voor de keuzes die we nu voor de nieuwe fusiestad, haar inwoners en haar medewerkers maken.”



**Joris Gallens, participatie-expert voor de fusie van Beveren, Kruikeke en Zwijndrecht**

## ***Straatnamen veranderen, samen mét burgers***

“In het fusietraject Beveren-Kruikeke-Zwijndrecht loopt het traject rond de straatnaamwijziging volop. Samen met de werkgroep communicatie stelden we een mooi participatief parcours samen. Inwoners, eigenaars en ondernemers van straten waarvan de naam dient aangepast te worden mogen in eerste instantie voorstellen indienen. Die voorstellen worden door de Cultuurraad van elke gemeente samen met een toponoom herleid tot een shortlist van drie namen. Inwoners, eigenaars en ondernemers mogen daarna stemmen op hun favoriete naam. Een ambassadeur uit de straat stelt daarna de nieuwe namen voor aan de buitenwereld.”



**Lies Op de Beeck, transitie manager voor de fusie van Zwijndrecht, Beveren**

## ***De ontwerp- en harmonisatiefase als basis voor de nieuwe fusiegemeente***

“Na een uitgebreide inventarisatiefase, belanden we nu in de ontwerp- en harmonisatiefase van het fusietraject Beveren, Kruikeke en Zwijndrecht. We zoeken een vaste cadans in het vergaderritme om alle informatie van de cluster- en themawerkgroepen te laten doorstromen.

De voorbereiding en het vlot verloop van die organen, maar ook het terugkoppelen naar de werkgroepen na het overleg is een taak van het transitieteam. Dat betekent heel wat afstemming, telefoneren, plannen en opvolgen.

Niet verwonderlijk als je weet dat er meer dan duizend acties zijn die door de verschillende werkgroepen tot een goed einde moeten gebracht worden.

Collega Tony Vermeire en ik hebben daarin ook elk onze rolverdeling. Hij focust meer op het politieke en ik eerder op het ambtelijke.”



**Delphine Van Belleghem,**  
communicatie-experte bij de fusie van  
Borsbeek en Antwerpen

#### ***Een fusie is niet altijd klein + klein***

“De fusie tussen gemeente Borsbeek en stad Antwerpen is een uniek verhaal. In dit fusieproject gaat het niet om 2 of 3 gemeenten van gelijkaardige grootte, maar is het een kleinere gemeente die naar een districtswerking overstapt. We hebben een traject op twee sporen neergezet met ondersteuning voor participatie en externe communicatie. We zorgden voor klankbordgroepen rond 5 thema’s voor de Borsbekenaren. Voor de externe communicatie gaven we vanuit MONDEA niet alleen strategisch advies, maar namen we ook een deel van de uitvoering in handen. We maakten een heldere fusiewebsite met belangrijke kernboodschappen, veelgestelde vragen en getuigenissen van Borsbekenaren. Daarnaast zorgden we voor proactieve communicatie via een fusienieuwsbrief, socialemediaposts en een vaste rubriek in het gemeentelijke infoblad.”



**Nele Moortgat en Claudia Haenen,**  
communicatie-experten voor de fusie  
van Nazareth & De Pinte

#### ***Fusiecommunicatie, wanneer elke letter strategisch is***

“In Nazareth-De Pinte hebben we al enkele communicatieve mijlpalen achter de rug. Een nieuwe naam, de definitieve fusiebeslissing... dat zijn grote, maar feitelijke stappen. De komende maanden informeren we de inwoners over de concrete wijzigingen voor hen. Gewijzigde straatnamen, een andere belastingsaanpak... Belangrijke zaken om correct en helder over te communiceren. Daarnaast ligt de focus nog meer op het leren kennen van de nieuwe gemeente en het opbouwen van een nieuwe gezamenlijke identiteit. Boeiende tijden!”



**Matthias Vandamme,**  
transitiemanager bij de fusie  
van Lochristi en Wachtebeke

#### ***Ter versterking van de interne transitiemanagers***

“Ik ben ongeveer een dag per week als transitiemanager aan de slag. Mijn opdracht bestaat er voornamelijk uit om vanuit een onafhankelijke rol een projectstructuur en -planning met heldere rollen en verantwoordelijkheden te maken en te bewaken, het helikopterzicht te behouden, de interne projectleiders te ondersteunen alsook als klankbord voor de beide fusiepartners te fungeren. Een zeer boeiende uitdaging!”

Meer weten over  
fusiebegeleiding bij  
MONDEA?







**“BOA is een maatschappelijke uitdaging. Het antwoord op die uitdaging moeten we dan ook zoeken binnen de maatschappij en niet alleen bij het lokaal bestuur.”**

## MONDEA als partner voor BOA

Vanaf 1 januari 2026 gaat het Vlaamse decreet buitenschoolse opvang en activiteiten (BOA) officieel van kracht. Het decreet regelt de organisatie en afstemming van buitenschoolse opvang en buitenschoolse activiteiten binnen lokale besturen. Lokale besturen die nood hebben aan tijdelijke, korte of langdurige, extra ondersteuning, op maat van hun lokaal bestuur, kunnen daarvoor terecht bij MONDEA. Stijn Werbrouck licht toe hoe die ondersteuning eruitziet.

### Wat is volgens jou de grote kans van BOA?

Stijn: “Veel gemeenten hebben al een uitgebreid aanbod van buitenschoolse opvang en activiteiten voor kleuters en lagereschoolkinderen. BOA biedt de kans om het bestaande aanbod nog verder te versterken en toegankelijker te maken voor zoveel mogelijk kinderen. Kortom, het decreet streeft naar een geïntegreerd en afgestemd aanbod voor alle kinderen en gezinnen.”

### Waar staan de lokale besturen voor?

“Lokale besturen krijgen als regisseur vijf jaar (2021-2025) de tijd om, samen met alle relevante partners, een lokaal BOA-beleid uit te tekenen. Dit betekent dat zij zelf beslissen over de verdeling van de financiële, personele, logistieke en infrastructurele middelen. Vanaf 2026 ontvangen lokale besturen een nieuwe BOA-subsidie om de doelstellingen van het decreet te kunnen realiseren. Het lokaal beleid wordt dan onderdeel van de strategische meerjarenplanning.”

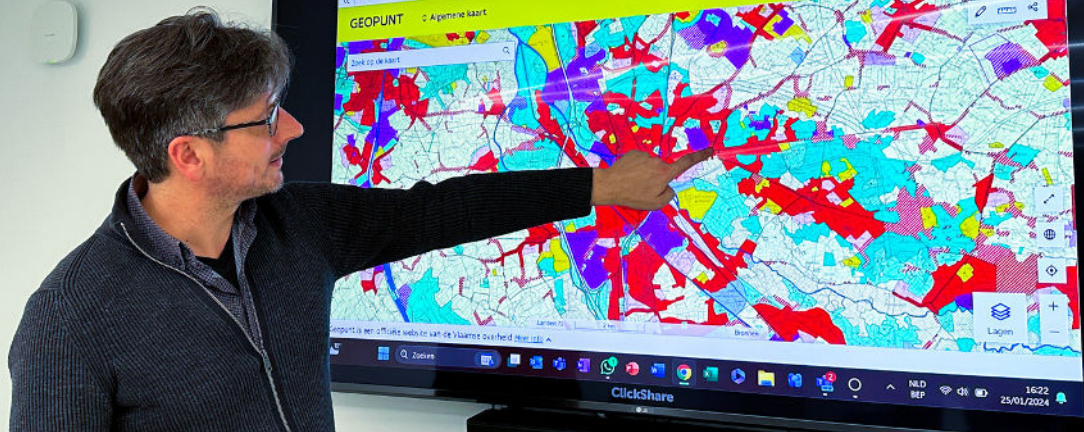
### Hoe ondersteunt MONDEA?

“MONDEA weet dat dit een grote uitdaging is voor lokale besturen. Daarom willen we vanuit expertise en op maat van elk lokaal bestuur ondersteunen bij de uitrol van het decreet. Met Gistel als pilootproject, werden vijf stappen ontwikkeld om BOA vorm te geven binnen elke gemeente. Ondertussen lopen er al zes trajecten en zitten er nog een aantal in de pijplijn. We hopen lokale besturen te inspireren om BOA waar te maken binnen hun gemeente. We gaan samen voor een echte BOA-omarming!”

Meer weten over BOA-ondersteuning bij MONDEA?







## Naar een robuustere omgevingsdienst

Werner Van Hoof zette zijn schouders onder een strategische denkoefening voor de dienst Woon en Leef van gemeente Zwevegem. Hoe streven we naar een robuuste en efficiënte omgevingsdienst?

### Starten vanuit een grondige analyse

“We begonnen met een startoverleg. Hier bespraken we de verwachtingen van het bestuur ten op zichte van de strategische denkoefening. Daarna maakten we kennis met het team en lichtten we ons plan van aanpak toe.

We startten met diepte-interviews bij de leden van het team, de leidinggevenden en de bevoegde schepenen. Samen met een analyse van data uit de gemeente- en stadsmonitor, de MONDEA-benchmarking en de omgevingsrapporteringstool kregen we een goed inzicht in de werking van de dienst.”

### Aan de slag

“Nadat we de analyse terugkoppelden aan een interne stuurgroep, konden we verder aan de slag met het team. We brachten de werking in kaart, legden knelpunten bloot en ontdekten samen optimalisaties. Daarnaast brachten we wat inspiratie mee vanuit andere omgevingsdiensten. We stonden in het traject stil bij de missie van een omgevingsdienst: wat is de bestaansreden van deze dienst?

We keken naar ieders verantwoordelijkheden binnen de dienst. We inventariseerden eerst de grote takenpakketten en verschillende rollen. Deze bespraken we in groep, waardoor we knelpunten en kansen ontdekten.

In een volgende werkgroep tekenden we het traject uit dat een omgevingsvergunning loopt binnen de organisatie. Hierdoor kregen we inzicht in wie welke bijdrage levert in het volledige proces. Op basis van LEAN-principes konden

we dan optimalisaties in het proces detecteren. De ruime ervaring die MONDEA vanuit diverse omgevingsdiensten kan meebrengen vormt een belangrijke basis om samen evidence based aan de slag te gaan.”

*“We analyseerden de dienst grondig en betrokken alle medewerkers bij een participatietraject voor een robuuste omgevingsdienst. Samen met MONDEA ontwikkelden we een efficiënt actieplan met tastbare resultaatgerichte acties.”*

Jan Vanlangenhove, Algemeen Directeur van Zwevegem

### Een actieplan voor de toekomst

“Samen met de stuurgroep brachten we alles samen in een actieplan. Daarin formuleerden we enkele grote strategische doelstellingen. Deze doelstellingen verfijnden we tot concrete acties. Als laatste spraken we met het team af hoe ze de uitrol samen aanpakken.”

MONDEA voerde samen met IDEA Consult en UGent onderzoek uit naar de situatie van de gemeentelijke omgevingsambtenaar in lokale besturen. Benieuwd?



# Bouwen aan organisatie DNA: JE KERNWAARDEN

Een cruciale stap in het definiëren van je organisatie DNA is het identificeren en verankeren van de kernwaarden. Waarden vormen de essentie van wat een organisatie drijft en waar zij voor staat. Het zijn de principes die de bedrijfscultuur sturen en als leidraad dienen voor het gedrag van medewerkers.

Sara Temmerman (team lead HR): *“Door bewust te investeren in het definiëren, uitdragen en verankeren van deze waarden, bouw je een stevig fundament voor je employer brand of werkgeversimago.”*



Binnen een organisatie kunnen waarden variëren, maar het is van cruciaal belang dat ze authentiek

en oprecht zijn. Het is niet voldoende om enkele populaire waarden te omarmen, ze moeten ook overeenstemmen met de medewerkers en de missie en visie van de organisatie weerspiegelen. Het proces van waardedefinitie en verankering draagt bij aan het vormgeven van het organisatie-DNA en heeft een directe impact op de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever.

## Employer branding in actie: het uitdragen van je identiteit

Met een authentiek organisatie-DNA in handen, is het van essentieel belang om dit actief uit te dragen in je employer branding strategie. Communicatie is de sleutel tot het opbouwen en onderhouden van een sterk werkgeversimago.

Nele Moortgat (team lead communicatie & participatie): *“Het is niet alleen belangrijk hoe je jezelf ziet als organisatie, maar ook hoe je wilt dat anderen je zien.”*



Je bereikt dit door het consequent integreren van je kernwaarden in alle aspecten van de communicatie, zowel intern als extern. Denk aan wervingsmateriaal, sociale media, interne communicatiekanalen en zelfs de fysieke werkomgeving. Het doel is om een consistente en authentieke boodschap uit te dragen. Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld van de organisatie als werkgever.

## Werken rond je DNA loont!

Het werken rond je waarden en organisatie-DNA biedt voordelen voor zowel de interne cultuur als het externe werkgeversimago.

Door bewust bezig te zijn met het identificeren en verankeren van de organisatiewaarden, creëer je een gemeenschappelijke basis waarop de bedrijfscultuur rust. Medewerkers die zich verbonden voelen met de waarden van de organisatie, ervaren een sterkere betrokkenheid. Dit vertaalt zich in een positieve werkomgeving, teamwork en een hogere tevredenheid onder de medewerkers.



# ALS FUNDAMENT

## Samen op koers voor morgen bij IOK

*“IOK en IOK Afvalbeheer tellen samen bijna 600 medewerkers, waaronder meer dan 400 arbeiders. De medewerkers werken verspreid over 31 sites. Samen met MONDEA gingen we aan de slag om de nieuwe organisatiewaarden te vertalen tot op de werkvloer. In workshops gingen we aan de slag om de waarden te vertalen naar een teamkompas. Door te spreken vanuit dagelijkse voorbeelden vanop de werkvloer werd het voor de medewerkers een stuk concreter.”*

Nele Vandenborre, stafmedewerker  
HRM bij IOK

Waarden dienen als richtinggevende principes bij het nemen van beslissingen op alle niveaus in de organisatie. Ze zijn een leidraad die medewerkers helpt om consistentie te behouden in hun werk en beslissingen. Dit kan resulteren in meer gestroomlijnde en effectieve besluitvormingsprocessen.

Een duidelijk gedefinieerd organisatie-DNA met authentieke waarden trekt talent aan dat zich verbonden voelt met de organisatie. Het fungeert als een wervingsinstrument doordat het potentiële werknemers aantrekt die niet alleen de benodigde vaardigheden bezitten, maar ook in de cultuur van de organisatie passen.

## Wat levert het op? Zijn er merkelijke verschillen op de werkvloer?

Het werken rond waarden en organisatie-DNA draagt bij aan een positieve werkcultuur. Medewerkers kunnen zich meer gewaardeerd en begrepen voelen, wat de samenwerking en productiviteit bevordert. Een samenhangende cultuur resulteert vaak in een lager personeelsverloop.

Een sterk geïntegreerde employer brand, gebaseerd op authentieke waarden, versterkt het positieve beeld van de organisatie als werkgever. Dit kan zich vertalen naar een grotere aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers en het behoud van de huidige medewerkers.

Organisaties die actief werken aan hun waarden en organisatie-DNA onderscheiden zich van concurrenten op de arbeidsmarkt. Dit kan een doorslaggevende factor zijn voor sollicitanten.

Kortom, het investeren in je waarden en organisatie-DNA is niet alleen een filosofische oefening, maar ook een strategische zet die de fundamenten legt voor een gezonde en aantrekkelijke organisatie, zowel intern als extern.

Meer info over HR  
bij MONDEA?





# De Patrimoniumplanner: het mengpaneel voor jouw patrimonium

293 Vlaamse steden en gemeenten ondertekenden al het burgemeestersconvenant, gevolgd door het Lokaal Energie- en Klimaatpact (LEKP). Eén van de doelstellingen? Tegen 2030 de CO2 uitstoot van publieke gebouwen met 55 procent laten dalen ten opzichte van 2015 en een energiebesparing van 3% realiseren.

Maar, hoe financieel haalbaar is dat voor een lokaal bestuur? Op zeven jaar tijd je zwembad, bibliotheek, gemeentehuis, sporthal, ... toekomstbestendig maken. Hoe breng je de investeringsbudgetten in evenwicht met dat uitgebreide patrimonium? En is het überhaupt nog mogelijk en wenselijk om de uitbating ervan zelf te verzorgen? "Alles begint met het in kaart brengen ervan", stelt Mondeaan Nele Perdaens. "Met De Patrimoniumplanner komen we tot een strategisch patrimoniumplan dat een lokaal bestuur alle handvaten voor de lange termijn geeft."

*"Stad Brussel beschikt over een omvangrijk en complex patrimonium. Met tal van verschillende gebruikers: onderwijs, cultuur, jeugd, sport, crèches... Onder leiding van MONDEA voeren we voor de eerste keer een grondige patrimoniumstudie uit. Met het resultaat zullen we op een toekomstbestendige wijze omgaan op vlak van onderhoud en investeringen in het stedelijk patrimonium. De uitkomst van MONDEA's Patrimoniumplanner leggen we aan het Brussels bestuur voor in de inspiratienota."*

Dirk Van Asbroeck, Directeur Generaal stad Brussel

"De Patrimoniumplanner is een ruim traject dat we samen met politiek én administratie van een lokaal bestuur doorlopen", legt Nele uit. "Als eerste stap brengen we het patrimonium in kaart en screenen we de financiële middelen uit het meerjarenplan die daar tegenover staan. Vervolgens brengen we per gebouw tal van parameters in kaart waaronder de bezettingsgraad, prognose van de onderhoudskost, de vaste personeelskost, de investering per legislatuur, ... Een impactonderzoek leert ons meer over de maatschappelijke behoeften, de effectieve investeringsgraad, de gedragenheid in de organisatie, de prioriteiten ... Het resultaat van het volledige onderzoek is een toekomstbestendig rapport met een langetermijnvisie voor 60 jaar. Het bevat een actielijst per gebouw met prioriteiten en stappenplannen."





Liesbeth Terweduwe , Bart Smeets, Nele Perdaens en Tine Vleugels  
zetten hun schouders onder De Patrimoniumplanner

### **De toekomst zelf onder controle**

“De uitkomst van De Patrimoniumplanner is geen ellenlang rapport, maar een makkelijk vatbaar stappenplan volgens uitgeschreven acties. Dit sluit volledig aan bij de noden en uitdagingen die een lokaal bestuur vandaag de dag heeft. Het zorgt ervoor dat besturen in de toekomst doordachte keuzes kunnen maken. Zie het als een mengpaneel met een handleiding. Besturen hebben op deze manier beter onder controle wat er in de toekomst gebeurt met hun patrimonium. Ze kunnen op een doordachte manier mixen hoe ze dat zelf zien”, stelt Nele.

“Veel besturen worstelen immers met de vraag of ze hun gebouwen wel correct en voldoende inzetten voor hun dienstverlening. Moeten ze alles zelf blijven doen? Zijn er bovenlokale oplossingen? Of kunnen ze bepaalde gebouwen beter privatiseren? Vooraleer je je gebouwen duurzamer gaat maken, moeten besturen hun vastgoedportefeuille optimaliseren. Onze screening raamt geen kosten om alle gebouwen klimaatneutraal te maken, maar checkt of het huidig patrimonium betaalbaar is en binnen de doelstellingen past. Met de klemtonen die het bestuur op basis daarvan legt, staat ze in de komende beleidscyclus stevig in haar schoenen.”

*“Als eerste stap brachten we de huidige situatie in kaart. Daarna werkte een gecombineerd team van college en managementteam samen aan een gedragen patrimoniumplan met actiepunten voor de volgende legislaturen. Ons plan bevat doorverwijzingen en gedetailleerde vervolgstappen om de acties tot uitvoering te brengen.”*

Tom Heyvaert, schepen voor ruimtelijke ordening in Meise

Meer info over de patrimoniumplanner?





# Een gedragen toekomstvisie én quick wins voor je dienstverlening via service design

We kunnen niet vaak genoeg benadrukken hoe belangrijk dienstverlening is voor lokale besturen. Wanneer je goed nadenkt over de manier waarop je dienstverlening aanpakt, kan het veel voordelen opleveren. Inwoners voelen zich goed en graag geholpen, ook luister je naar hun noden. Anderzijds is het ook een manier om je doelstellingen te bereiken als lokaal bestuur.

Toch zijn er heel wat uitdagingen. Hoe zet je je dienstverleningskanalen op de juiste manier in? Met welke nieuwigheden en innovaties ga je mee? Hoe zorg je ervoor dat je toegankelijk en gebruiksvriendelijk bent voor iedereen? Op welke manier kun je de inwoners bijstaan bij complexere vragen? En kan dat wel, iedereen helpen zoals hij of zij dat wil?

**Door de principes van service design toe te passen bereik je snel resultaten.**

**Enkele basisprincipes:**

- Wanneer je herhalend en cocreatief werkt, bijvoorbeeld door workshops en testpanels, betrek je medewerkers en burgers. Je komt te weten waar de echte pijnpunten zitten, maar ook welke aanpassingen het grootste verschil kunnen maken. En dat zijn soms heel kleine en eenvoudige dingen zoals een woord, een wegwijzer of een knop op je digitaal formulier.
- Door gebruikersgericht te werken, bijvoorbeeld met service blueprints en persona's, daag je medewerkers uit om in de huid te kruipen van de burger en verschillende doelgroepen. Zo creëer je meer begrip voor wie er aan het loket komt.
- Door eerst prototypes uit te werken en af te toetsen bij je doelpubliek voorkom je dat je veranderingen implementeert die niet het gewenste effect hebben of die je nog sterk moet bijsturen. Daardoor kregen de uitgewerkte business cases en veranderplannen al een initiële realitycheck, draagvlak en dus ook meer snelheid in de uitwerking.



**MONDEA bundelt voor dit traject de krachten met The Argonauts. Samen zetten we de kennis van dienstverlening en service design om in de praktijk.**

## **IN DE PRAKTIJK: Via een testpanel drempels wegwerken in de digitale dienstverlening van Roeselare**

De tijdelijke verhuis van burgerzaken van Stad Roeselare naar het gebouw van kenniscentrum ARhus creëerde een ideaal moment om de dienstverlening onder de loep te nemen. We ondersteunden het stadsbestuur van Roeselare en het kenniscentrum Arhus in het opzetten en organiseren van de testpanels. Daar kregen we heel wat inzichten in hoe burgers uit verschillende doelgroepen de dienstverlening ervoeren. Op basis van de verbeterpunten werkten we een prototype uit van een digipunt. Daarnaast voerden we enkele optimalisaties door aan het digitaal proces voor adreswijzigingen.



**Tip:** Gebruik het netwerk van je medewerkers en partners. In Roeselare was de samenwerking met kenniscentrum Arhus een enorme meerwaarde. Hun groot netwerk bestaat uit organisaties en ervaringsdeskundigen van heel diverse doelgroepen. Zo konden we een divers testpanel samenstellen. Dit hielp om de andere bevragingen die we deden vlot te verspreiden.

### IN DE PRAKTIJK: Op zoek naar het gemeentehuis van de toekomst met input van medewerkers en burgers

Als alles digitaal kan, moet er dan nog wel een gemeentehuis zijn? We vroegen het aan minstens 100 medewerkers en inwoners van Deerlijk, Wevelgem en Wervik en het overtuigende antwoord was: JA.

We zetten een service design-traject op. Hierbinnen hielden we workshops met medewerkers en een participatietraject met burgers. We gingen met het projectteam op inspiratiebezoeken in verschillende gemeentehuizen. Daarna testten we prototypes uit in het gemeentehuis qua inrichting en werkwijze, zowel voor de werkplek van de medewerkers als de dienstverlening voor burger. We bundelden heel wat inspiratie en advies op de website van Gemeentehuis Van De Toekomst. ([www.gemeentehuisvandetoekomst.be](http://www.gemeentehuisvandetoekomst.be))

**Tip:** Ook al hebben nog heel wat inwoners schroom voor een videocall met een medewerker, toch vinden verschillende medewerkers en burgers dit een ideale contactvorm. Je hebt een persoonlijk contact, het kan plaatsafhankelijk (thuis, vanop het werk of vanuit je winkel) en je kunt meteen heel wat informatie uitwisselen. De moeite om uit te rollen in jouw gemeentehuis van de toekomst!



Ine Plovie van MONDEA en Saar Vande Kerckhove van The Argonauts gingen samen al een aantal keer aan de slag rond service design. Zij geven graag nog één belangrijke tip mee:

“Als begeleider is het essentieel om met een open blik te starten en op basis van de input van medewerkers en burgers het concept uit te werken. Zelf dachten we initieel dat burgers enthousiast zouden zijn over gemengde concepten waar we administratieve dienstverlening combineren met vrijetijdsvoorzieningen en gedeelde ruimtes, zoals een stadscafé. Maar verrassend genoeg bleek dit niet het geval. Burgers geven de voorkeur aan een formele, professionele en vertrouwelijke aanpak wanneer het gaat om ‘serieuze’ zaken. Een te informele sfeer kan het gevoel van vertrouwelijkheid aantasten. Dit geven we dus graag nog mee als belangrijk aandachtspunt bij het overwegen van wijzigingen in dienstverleningsconcepten. Want zelf hadden we dit bij de start anders ingeschat.”

Meer info over participatie bij MONDEA?







# 850

projecten  
sinds de start



# 2 500 000

kilometer per jaar

# 300

lopende  
projecten

# 120

Mondeanen

we zijn  
actief in  
**15**  
sectoren

# 120

lokale  
besturen

&

# 45

andere  
organisaties



*"De Mondeanen maken samen de verandering waar. Ons klantenbestand wordt groter, maar ook diverser. Ook in andere sectoren is onze schouder aan schouder aanpak een troef die werkt. De kracht van MONDEA zit in de kracht van het team. Meer dan 120 Mondeanen geven elke dag het beste van zichzelf. Ze onderscheiden zich door hun jarenlange praktijkervaring.*

*Met de ervaring en de bagage van onze experts maken we de publieke sector samen sterker."*

Joos Gysen, founding father





# Aan de slag voor het Agentschap Binnenlands Bestuur

Vandaag zijn we in meer dan 120 steden en gemeentes aan de slag. Maar wist je dat wij onze praktische schouders ook maar al te graag zetten onder bovenlokale trajecten? Zo mochten we het voorbij jaar bij meer dan 50 besturen langsgaan in opdracht van het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Op de agenda stond een workshop data gedreven beleid met de Gemeente-Stadsmonitor als instrument. Hoe men deze samenwerking in Brussel heeft ervaren, dat laten we hen liever zelf vertellen. Mondeaan Inge Lambrecht ging op de virtuele koffie en nam een paar prangende vragen mee. Hilde Schelfaut – projectleider Gemeente-Stadsmonitor – en collega's Ann Vanderhasselt & Leen Schaerlaekens gaven inkijk én een eerlijk antwoord.

## Onze kick-off ging een jaar geleden door. Wat waren jullie verwachtingen bij het begin van het traject?

**Hilde:** We willen dat de Gemeente-Stadsmonitor op termijn ingebed geraakt in de dagelijkse werking van de lokale besturen. Ruim 400 indicatoren geven elke Vlaamse stad of gemeente de kans om hun brede omgeving in kaart te brengen. Dat ongeveer 1 op 4 cijfers uit een burgerbevraging komt, maakt het echt tot een uniek instrument. De ambitie is en blijft dat meer ambtenaren makkelijker de weg vinden naar ons platform en vice versa. We willen komaf maken met de ivoren toren associatie. Voor ons was het werken op maat van de lokale besturen dus cruciaal, echt de sleutel tot een goede samenwerking. We kenden Mondea al een beetje vanuit het pilootproject een jaar eerder. In die testfase hadden zij de workshopformule voor ons bij een kleine, maar gedegen groep besturen uitgeprobeerd. Al snel was duidelijk dat zij voelen wat er lokaal leeft. Er wordt in de consultancy wereld al eens geschermd met holle termen als een 'hands on approach', maar zij maken die belofte zeker waar.

## Hoe hebben jullie de samenwerking doorheen dat jaar ervaren?

**Ann:** We hadden een zeer goed contact doorheen het hele parcours. Als je een vraag stelt, wordt ze eigenlijk bijna meteen vastgenomen. Echt, aangenaam werken zo.

**Leen:** Ze hielden ons proactief op de hoogte over de voortgang. Op geregelde tijdstippen planden we een overleg in, maar ook tussendoor hielden ze vinger aan de pols.

**Hilde:** Wanneer er een behoefte kwam bovendrijven in de gemeentes waar Mondea langsging – van de uithoek in West-Vlaanderen tot in het diepe Limburg – dan pikten ze die op en brachten ze deze mee naar het Herman Teirlinck gebouw. Dit gaf ons inkijk in de problemen waar lokale besturen tegenaan lopen als ze met data aan de slag gaan, de vragen waar ze mee worstelen. Sommige dingen wisten we al langer, wat voelde als een bevestiging. Andere insteken waren nieuw en stelden ons in staat om ons aanbod naar de toekomst nog beter af te stemmen op wat er echt leeft.

## Hoe bliken jullie terug op dit traject?

**Leen:** Ik voel vooral veel goesting om op de ingeslagen weg verder te gaan.

**Ann:** Ons opzet was om de tool in de kijker te zetten op een manier die werkte voor lokale besturen. Dat is wat ons betreft zeker gelukt. Sterker nog, we hebben er veel meer uitgehaald dan verwacht.

**Hilde:** Het momentum vasthouden, daar gaan we voor. Met de recente lancering van de nieuwe surveydata zien we heel veel mogelijkheden om de datareflex levend te houden. We hebben onze website en interactieve tool nog gebruiksvriendelijker gemaakt. Wij zijn alvast heel enthousiast en hopen heel Vlaanderen daar verder mee aan te steken.

**Benieuwd naar de resultaten voor jouw stad of gemeente? Neem een kijkje op:**  
[gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be](https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be)



# Baristaz begeleidt interlokale samenwerkingsverbanden bij verenigingsondersteuning.



Interlokale- of bovenlokale samenwerkingsverbanden zijn samenwerkingsverbanden tussen twee of meer gemeenten. Men richt deze op om samen een bepaald doel te bereiken, dat voor elke gemeente afzonderlijk te moeilijk of te duur zou zijn.

## Wat kunnen we betekenen voor jouw regio?

Een Baristaz-scan is vaak de eerste stap in verenigingsondersteuning. Met deze scan brengen we de vereniging in kaart rond zeven pijlers: ledenbeleid, communicatie, infrastructuur, bestuur, aanbod, financiën, en maatschappelijke thema's. Aan de hand van een digitale scan met 21 parameters kan je de vereniging monitoren. Uit de scan halen we de grote uitdagingen.

Die uitdagingen die bloot komen te liggen bij de SCAN werken we weg met praktische en interactieve keynotes, workshops of trajecten. We geven een aantal concrete voorbeelden.

- **Uitdaging financiën:** Spek de kas van de vereniging. Aan de hand van een concreet stappenplan gaan de verenigingen aan de slag met de professionalisering van hun financiering. Hot topics als verenigingsmarketing, financiën en sponsoring mogen niet ontbreken.
- **Uitdaging ledenbeleid:** Op zoek naar de vrijwilliger. Tijdens dit traject schotelen we de verenigingen een vrijwilligersmenukaart voor. Iedere vereniging bedenkt een strategie om potentiële vrijwilligers makkelijker te werven, te waarderen en te behouden.
- **Uitdaging communicatie:** Communicatie naar een hoger niveau. De verenigingen leren de meer over het belang van een communicatieplan. Daarnaast komen ze alles te weten over online communicatie. We geven workshops rond Facebook, Instagram, Canva en andere handige tools.
- **Uitdaging bestuur:** Vernieuw je bestuur. Een sterk bestuur is cruciaal. Tijdens deze trajectbegeleiding verwerven bestuurders inzicht in hun bestuurlijke werking. Goed bestuur vormt de sleutel tot het stimuleren van groei, efficiëntie en impact.
- **Uitdaging aanbod:** Fusie of samenwerken? Dit traject lopen we met de verenigingen samen. We gaan op zoek naar de raakvlakken. Waar ligt er een gemeenschappelijke uitdaging? Waarvoor hebben we elkaar nodig.
- **Uitdaging infrastructuur:** masterplan infrastructuur. We schrijven een strategisch patrimoniumplan op vrijetijd. Tijdens dit traject bewandelen we drie sporen. Het ambtelijke-, het politieke- en het verenigingsspoor.
- **Uitdaging maatschappelijk:** Een kansentariaf voor de regio. Samen met de regio tekenen we een bovenlokaal kansenbeleid voor de bovenlokale verenigingen.

Naast de scan zijn er nog tal van andere mogelijkheden om jouw regio te ondersteunen. Workshops, keynotes, individuele begeleidingstrajecten...

**Scan de QR-code** en ontdek ze op onze website.

Meer weten over Baristaz?





# Technisch projectmanagement en technisch interim-management gaan hand in hand.

Mondeaan Iris Depoorter is aan de slag in Boortmeerbeek. Ze neemt er als interim-manager de rol op van diensthoofd grondgebiedszaken.

## Hoe startte je opdracht in Boortmeerbeek?

“De dienst grondgebiedszaken had al een aantal jaren geen diensthoofd meer. Het vorige diensthoofd neemt binnen de organisatie een andere rol op. De algemeen directeur nam de rol wel waarnemend op, maar dit was moeilijk te combineren. De medewerkers hadden duidelijk nood aan iemand die de coördinatie van de werkzaamheden opneemt en hen coacht en begeleidt. Daarnaast ook iemand die de link vormt tussen de dienst en het MAT, een objectief zicht heeft op de noden van de dienst en advies zou geven bij het nieuwe organogram.

Wat meteen opviel toen ik startte, was de gedrevenheid van de medewerkers. Ondanks het gebrek aan een diensthoofd en nood aan structuur, wist het team zich de laatste jaren goed te organiseren. Ik merkte echter dat het tijd was dat ze terug een leidinggevende kregen. Velen zaten op hun limiet.

Tijdens individuele gesprekken met elk teamlid leerde ik ieder van hen beter kennen. Ik wou naar hen luisteren en met hen bekijken hoe we samen de werking van de dienst grondgebiedszaken konden verbeteren. Daarnaast vond ik

het belangrijk dat zij een beter zicht kregen op hun eigen rollen en verantwoordelijkheden. We voerden functioneringsgesprekken, bespraken de toekomstige uitdagingen en mogelijke opleidingen ter versterking in hun job. Tenslotte bekeek ik de processen binnen de dienst en ging ik na welke we konden verbeteren.”

## Wat was de grootste uitdaging?

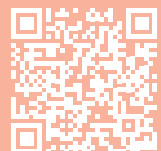
“De dienst was duidelijk onderbemand. Zorgen dat de medewerkers alle taken uitvoeren die men van hen verwacht, is dan wel een hele uitdaging. Daarom zette ik stevig in op verbetertrajecten. Zowel bij processen als bij het scherpstellen van ieders verantwoordelijkheden. Zo introduceerde ik enkele applicaties en tools die de werking ondersteunen en zelfs deels automatiseren.”

## Wat was het grootste lichtpuntje? Waar ben je trots op?

“Bij mijn aankomst was de organisatie bezig met de opmaak van een nieuw organogram. Ik ben blij dat ik daar vanaf het begin aan

mocht meewerken. Ik kon vanuit gesprekken met de medewerkers de nodige input leveren voor de verdere uitbouw van het organogram. Ik voelde dat het op die manier ineens gedragen werd door de dienst. Toen ik de opdracht afrondde, rolden ze het nieuwe organogram uit. Het was duidelijk dat de werking zo optimaal mogelijk was en ieder zijn rollen en verantwoordelijkheden kent. Ze moeten wel nog een aantal functies invullen, maar daar zet Boortmeerbeek nu volop op in. Zo kijk ik wel terug op een heel waardevol en fijn project en laat ik de dienst met een goed gevoel achter.”

Meer weten over ondersteuning bij technische diensten?





### **Geert Drooghmans, team lead technische diensten & Kristof Daems, team lead technisch projectmanagement lichten hun complementariteit toe.**

**Geert:** “Onze Mondeanen zijn vaak zowel thuis in technisch projectmanagement als in technisch interim-management. Die twee gaan hand in hand. Door zelf mee te draaien op technische diensten, weten ze vanuit welk oogpunt ze een technisch project moeten leiden en andersom.”

**Kristof:** “De manier van werken blijft voor beide thema’s dezelfde. We leggen vanuit MONDEA nooit een eigen model of visie op in een organisatie. We gaan steeds aan de slag met de mensen op de werkvloer. We luisteren en ontdekken stap voor stap hun manier van werken. We denken mee na over hoe de eigen medewerkers hun organisatie of project kunnen verbeteren, zonder met vingers te wijzen of de boel over te nemen.”





# Er zit meer in een omgevingsanalyse dan je denkt...

De opmaak van de omgevingsanalyse is een verplicht onderdeel van de meerjarenplanning. Voor het bestuur van Landen is het evenwel meer dan een administratieve verplichting. Ze zetten de 17 duurzaamheidsdoelstellingen (SDG's) als kader voorop. Tony Vermeire en Jolijn De Roover van IDEA Consult gingen samen met hen aan de slag.

Je kan verschillende kaders gebruiken om data en inzichten uit de omgevingsanalyse te ordenen. Sommige lokale besturen volgen hun organisatiemodel en de manier waarop hun diensten zijn geclusterd. Andere besturen gebruiken de DESTEP-structuur. Meer en meer besturen vragen om de SDG's te gebruiken als kader.

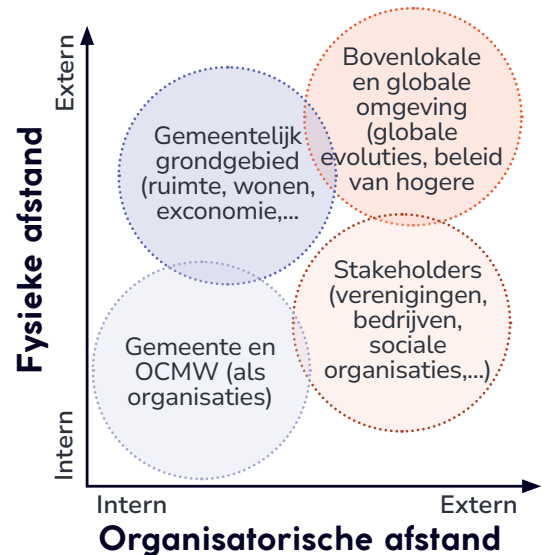
De Sustainable Development Goals (SDG's) bestaan uit 17 doelstellingen en 169 subdoelstellingen. De SDG's vormen een moreel kompas en een langetermijnvisie met 2030 als horizon. Lokale besturen kunnen een grote bijdrage leveren in het realiseren van deze doelstellingen.

## Wat is de meerwaarde om als bestuur met de SDG's te werken?

- ─ De SDG's mikken hoogstrategisch en richten de organisatie op impact en impactmeting
- ─ De SDG's helpen in het stellen van prioriteiten: waar moeten we écht op inzetten?
- ─ Vanuit de SDG's verruimen we de actieradius van projecten: een ecologisch project kan tegelijk bijdragen tot sociale cohesie of meer beleving. We bereiken meer met dezelfde middelen
- ─ De SDG's zetten aan tot transversaal werken
- ─ De SDG's werken verbindend en motiverend naar alle lagen in de organisatie, ze versterken de teamspirit

## Hoe is zo'n omgevingsanalyse opgebouwd?

Landen koos voor haar omgevingsanalyse om het IDEA-klavermodel te volgen. Op die manier wordt niets over het hoofd gezien. Samen bieden deze vier vensters een volledig inzicht in de gemeente en haar omgeving: zowel intern (gemeente, OCMW, AGB) als extern.



## Betrokkenheid verhogen

De omgevingsanalyse is het ideale moment om de vele stakeholders van het bestuur te betrekken. Dat doen we op verschillende manieren:

- ─ Interviews met sleutelfiguren in de organisatie: bij hen toetsen we de bevindingen af uit de profielschets en vullen we de inzichten aan;
- ─ Werksessies met medewerkers van de gemeentelijke diensten: gemengde teams van ambtenaren die werken rond de 5 P's: People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership. Zij bekijken waar de uitdagingen van de stad Landen liggen en hoe die aangepakt kunnen worden.
- ─ Het managementteam bepaalde vanuit de aangebrachte uitdagingen en de profielfoto, de prioriteiten.
- ─ Het is belangrijk om de stem te horen van de burger, van verenigingen, organisaties en bedrijven in de gemeente. In werksessies brachten we hen samen. Less is more

Resultaat van de oefening, is een duidelijker inzicht in de uitdagingen van de stad en de verwachtingen bij de verschillende doelgroepen. De vele cijfers verschuiven finaal naar de bijlage. De kern is het helder benoemen van de échte prioriteiten op een bevattelijke manier. We moeten vermijden om (toekomstige) beleidsmensen te verdrinken in een veelheid aan informatie.

# Het politiek-ambtelijk speelveld

De interactie tussen politieke vertegenwoordigers (burgemeesters, schepenen en raadsleden) en medewerkers van het lokaal bestuur is complex, boeiend en interessant. Beide partijen kunnen niet zonder elkaar. Vandaar het belang om de focus te leggen op de mogelijkheden van echte samenwerking. Het is niet die samenwerking die zorgt dat het lokaal bestuur effectief en efficiënt wordt georganiseerd.

## Decretaal verankerd, maar de praktijk is vaak anders

De samenwerking tussen politici en ambtenaren is, onder andere via de figuur van de algemeen directeur, decretaal omkaderd. De administratie werkt 'au fond' ten dienste van de raad. Ambtenaren staan in voor het beleidsvoorbereidend werk en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. Vaak komt het dan neer op schriftelijke (vaak kritische) vragen vanuit de oppositie en geen feedback vanuit de raadsleden van de meerderheid in de gemeenteraad. In de praktijk blijkt dat het college vaak het eerste politieke aanspreekpunt is voor de administratie en niet de raad. Het periodieke contact met vakschepenen zorgt daar voor meer opvolging en uitgesproken expliciete verwachtingen. Daarnaast zien we op het veld een wijzigende typologie van ambtenaren (van uitvoerders naar beleidsadvisering) en spelen kabinetsmedewerkers daarin soms zeer hybride rollen.

## Een verhaal met veel kansen

Er zijn echter heel wat instrumenten die de samenwerking tussen ambtenaren en politici meer vorm en houvast kunnen geven:

- Het inzetten van de mogelijkheden van het decreet lokaal bestuur: Een goed uitgewerkt huishoudelijk reglement of een systeem van mondelinge en schriftelijke vragen dat ingebed is in de organisatie bieden mogelijkheden.
- Data als objectieve basis voor beleidsvoering: Met elkaar spreken vanuit buikgevoel brengt vaak emoties met zich mee. Inzetten van beschikbare databronnen om beleid te vormen en te monitoren creëert een objectieve basis.
- Kennis hebben van de informele mogelijkheden van samenwerking onderling maar ook tussen ambtenaren en beleidsmakers
- Gebruik het momentum van de nieuwe legislatuur: Het meerjarenplan is een goed moment om vanuit ambtenaren en politici samen strategisch naar de toekomst te kijken.

## Sterker samen besturen: reeks van vier webinars

MONDEA organiseert samen met enkele partners in het najaar van '24 een reeks van drie webinars voor politici. Zowel nieuwe als meer ervaren politici zijn welkom.

- 19 november om 20 uur: Beleid bouw je niet alleen op buikgevoel: Welke databronnen zijn een meerwaarde voor politici? Hoe zet je ze in?
- 26 november om 20 uur: Versterking van de representatieve democratie door participatie: Steeds meer en ook meer diverse stakeholders nemen deel aan het beleidsproces. Hoe geef je dat concreet vorm?
- 3 december om 20 uur: Een sterke ambtelijk-politieke basis als vertrekpunt: instrumenten en mogelijkheden om de samenwerking vorm te geven.
- 10 december om 20 uur: verkiezingen van 2024 zijn achter de rug. Een eerste reflectie op de resultaten.



Meer info (concrete programma & gastsprekers) & inschrijven via [www.mondea.be/webinar](http://www.mondea.be/webinar) of via de QR code.



# De Beleidsplanner: bouwen aan een sterk meerjarenplan!

MONDEA & IDEA Consult hadden een duidelijke missie: een handige online tool die lokale besturen helpt om te bouwen aan hun meerjarenplan. Zo zag De Beleidsplanner het levenslicht! Helemaal doe-het-zelf of toch met extra begeleiding? Die keuze is voor de besturen. We gaan in gesprek met enkele van de bezielers: Dorien Pauwels, Inge Lambrecht, Jolijn De Roover en Lies Op De Beeck.



## Waar komt het idee van De Beleidsplanner vandaan?

**Dorien:** “In 2024 trekken we naar de stembus voor de lokale verkiezingen. Steden en gemeenten denken dan na over de optimale voorbereiding op een nieuwe beleidsperiode. We merkten dat vele besturen met dezelfde vragen zitten:

- Welke financiële beleidsruimte is er voor de komende zes jaar?
- Hoe ziet een stappenplan voor de meerjarenplanning eruit?
- Hoe structureer je de omgevingsanalyse?
- Hoe zorg je ervoor dat iedereen in het bestuur dezelfde (BBC-)taal spreekt?

Daarom zijn we samen met IDEA Consult rond de tafel gegaan om te kijken hoe we besturen een antwoord kunnen geven op hun vragen. We wilden een oplossing aanbieden waarmee lokale besturen zelf aan de slag kunnen gaan.”

## Wie werkte allemaal mee aan De Beleidsplanner?

**Jolijn:** “Zowel MONDEA als IDEA Consult ondersteunen lokale besturen bij hun beleid en organisatie. Die ervaring zetten we in voor dit project. De mensen achter de planner zaten in het verleden in verschillende steden en gemeenten mee aan de schrijf- en denktafel van meerdere meerjarenplannen. We vonden het belangrijk dat de tips en tricks echt uit de praktijk komen, al die ervaring verwerkten we in De Beleidsplanner.”



## Wat was jullie oplossing voor de lokale besturen?

**Inge:** “De Beleidsplanner is een online platform met werkdocumenten en korte video's die uitleg bieden over elke stap in het traject. De Beleidsplanner bestaat uit 3 modules (voorbereiding, opmaak en opvolging) die je afzonderlijk kan aankopen. Je bepaalt op die manier zelf welke ondersteuning jouw organisatie nodig heeft.

Het platform biedt een toegankelijke oplossing voor besturen om zelf aan de slag te gaan met hun meerjarenplan. Als extra ondersteuning is er de mogelijkheid om te kiezen voor procesbegeleiding door een van onze experts, met vier begeleidingsdagen op maat van het bestuur.

## Waar gaat de eerste module over?

**Lies:** “In onze eerste module begeleiden we lokale besturen in een grondige voorbereiding van hun meerjarenplan. Deze voorbereiding is cruciaal om ervoor te zorgen dat je op een goede en onderbouwde manier kan starten met de opmaak van je strategische planning voor de komende zes jaar.”



*“We merken dat onze medewerkers - zelfs zij die al jaren in dienst zijn – nog kunnen groeien in hun kennis over het beleidsjargon: van BBC over autofinancieringsmarge tot beleidsdoelstellingen. Al die complexe begrippen worden in De Beleidsplanner helder uitgelegd. Dankzij video's die we intern vlot kunnen delen, krijgen we iedereen in de organisatie op één lijn voor het traject dat voor ons ligt.”*

Wim Van Tieghem, Financieel Directeur Kruisem

### **Wat is jullie advies voor lokale besturen in de voorbereiding van hun meerjarenplan?**

**Inge:** “Zorg dat iedereen dezelfde taal spreekt. Bij een nieuwe beleidsplanning komt heel wat vakjargon kijken. Men goochelt al eens met termen en het is niet altijd voor iedereen duidelijk wat ze er precies onder verstaan. Als je van bij de start een andere taal spreekt, loopt het gegarandeerd mis. Start daarom met het uitklaren van een aantal kernbegrippen en zorg ervoor dat iedereen in je organisatie op dezelfde lijn zit.”

**Lies:** “Aan elk nieuw meerjarenplan ging een vorig vooraf. Sommige dingen liepen goed, maar ongetwijfeld liep er ook één en ander mis. Geen lessen trekken uit het verleden lijkt ons gewoonweg geen optie. Start dus bij het logische begin en maak een grondige evaluatie op van het huidige meerjarenplan.”

**Dorien:** “Van bij het begin de verwachtingen juist (lees: realistisch) zetten, is dé manier om teleurstelling achteraf te vermijden, zowel ambtelijk als politiek. Een stad of gemeente kan niet álles verwezenlijken. Je moet keuzes maken, zeker in het huidige financiële klimaat. Probeer op voorhand vat te krijgen op de grootste inkomsten en uitgaven, lijst de gemaakte assumpties op en maak een inschatting van de resterende vrije beleidsruimte.”

### **Wat is de volgende stap?**

**Dorien:** “In module 2 focussen we op de effectieve opmaak van het meerjarenplan. Het opstellen van een missie en visie, het vertalen in duidelijke doelstellingen, actieplannen en acties. Daarnaast bieden we ook een antwoord op hoe je best omgaat met politiek of participatie in deze fase.

Module 2 lanceren we in het najaar van 2024. Hou zeker onze informatiekanalen in het oog voor meer info

*“De Beleidsplanner biedt boeiende werkdocumenten en video's waar we samen met MONDEA enthousiast indoken tijdens de voorbereiding van ons meerjarenplan. Vooral de tool die zicht geeft op onze vrije beleidsruimte leverde super interessante inzichten op.”*

Karolien Van Overwaelle – clusterhoofd ondersteuning Lede

Meer weten over  
De Beleidsplanner?





# Participatie als rode draad bij beleidsplanning

Zet je participatie nu best in als input voor je beleidsplanningsproces? Of net pas in de beleidsuitvoering? Of is er een mogelijkheid om participatie in te zetten in het keuzeproses? Laat ons duidelijk zijn: een eenduidig antwoord bestaat niet! Maar we delen je graag enkele inzichten.

2024 en 2025 zijn dé planningsjaren bij uitstek. De inzet van participatie doorheen de volledige periode volgt volgens MONDEA een zandlopermodel. De mogelijkheden tot een brede inzet van participatie zien we in de periode van verkenning (beleidsvoorbereiding) en van zodra er zaken gerealiseerd worden (beleidsuitvoering). In de periode waarin beleidsmakers strategische keuzes maken, zien we minder inzet van participatie. Dat is uiteraard logisch, maar toch is het in deze periode niet onmogelijk om burgers en stakeholders te betrekken bij het maken van deze beleidskeuzes.



*“We merken in onze participatietrajecten dat organisaties nog steeds twijfelachtig of zoekend tegenover participatie staan. Starten en loslaten is het moeilijkste. Nochtans is er maar één gouden tip: je leert alleen door het te doen.”*

Ine Plovie, expert participatie

## Enkele voorbeelden om het concreet te maken:

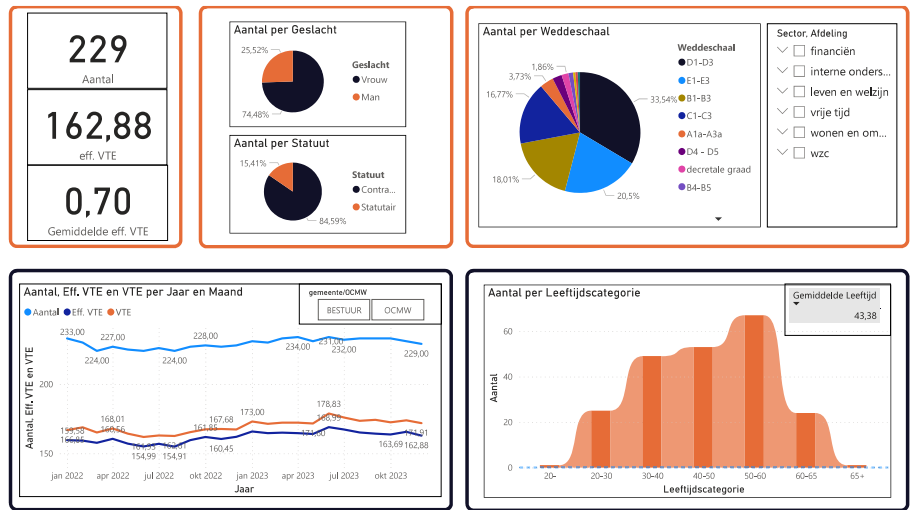
- **Verkenning:** In de fase van de beleidsvoorbereiding kan je veel mensen betrekken bij het opstellen of aftoetsen van de omgevingsanalyse of beleidsvoorstellen. Vaak staan de stakeholders dicht bij de doelgroepen en identificeren zij nog scherper de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. In deze fase is een brede consultatie belangrijk. Een brede consultatie is mogelijk door het inzetten van burgerbevragingen, publieke inspraakmomenten, een open ideeënplatform, interactieve infomarkten en dergelijke meer.

- **Strategische keuzes:** Bij het opstellen van het doelstellingenkader, de fase van de beleidsbepaling, kan je best kiezen voor meer gerichte consultatie van stakeholders. Voorbeelden hiervan zijn focusgroepen, interviews maar ook gerichte surveys kunnen hier nuttig zijn.
- **Realisatie:** Bij het uitwerken van actieplannen en acties, de fase van de beleidsuitvoering, kan je de participatie weer breder trekken. Vaak hebben stakeholders met praktijkervaring heel interessante ideeën voor het operationaliseren van doelstellingen op de meest effectieve en efficiënte manier. Vaak is de concrete invulling van bepaalde doelstellingen voor beleidsmakers minder van belang en kunnen stakeholders deze rol opnemen. Co-creatie workshops zijn hier een mooi voorbeeld van. Ook in de uitvoering zelf kan je participatief te werk gaan en zijn principes zoals Right To Challenge interessant om te verkennen. Wanneer je organisatie in uitvoeringsmodus gaat, kan je uiteraard afhankelijk van de participatieruimte op zoek gaan naar de momenten en methodieken per project om verenigingen, organisaties, burgers en/of experts te betrekken. Want zo bekom je meer draagvlak en draagkracht. De toekomst van je gemeente maak je samen met je stakeholders!

Meer weten over participatie bij MONDEA?



# Lokale besturen staan voor doorstart digitale transitie



Lokale besturen staan voor heel wat uitdagingen. Eentje daarvan is het succesvol doorvoeren van de eigen digitale transitie. De snelheid waarmee lokale besturen geconfronteerd worden met mogelijkheden, maar ook met risico's zoals cybersecurity, leidt vaak tot een weinig gestructureerde en concrete aanpak. MONDEA pakt de uitdagingen mee aan.

Op vlak van data-management en digitale transitie wijst onze ervaring uit dat drie essentiële pijlers van cruciaal belang zijn voor een effectieve aanpak:

## Bezint eer ge begint

Het opzetten van een masterplan informatiemanagement, inclusief een datamaturiteitsscan voor de gehele organisatie is een must. Dit masterplan dient uitgedragen te worden door de gehele organisatie en mag niet beperkt blijven tot de IT-dienst.

## What's in it for me ?

Zoals de bekende quote van Peter Drucker 'Culture eats strategy for breakfast' benadrukt, is het van essentieel belang om de individuele gebruiker te betrekken. Maak de meerwaarde voor de individuele gebruiker duidelijk.

## Hou het simpel!

Voer het masterplan stapsgewijs uit, waarbij je kernprocessen dienstoverschrijdend worden aanpak via pilootprojecten om draagvlak te vergroten. Differentiatie in snelheid tussen diensten is acceptabel, maar verlies de globale planning niet uit het oog.

Voor de ontwikkeling van rapporten of het opzetten van datamonitoring is niet altijd dure software nodig. Tegenwoordig kun je met datavisualisatiesoftware zelf dashboards opzetten mits een korte opleiding. Voordelen hiervan zijn:

- Mogelijkheid tot monitoring van Key Performance Indicators (KPI's) door de consolidatie van informatie uit verschillende bronnen in een enkel, gecentraliseerd overzicht
- Op maat van de gebruiker en eenvoudig aanpasbaar naar nieuwe noden
- Vergemakkelijken van delen van informatie binnen teams, afdelingen of organisaties, wat bijdraagt aan een gemeenschappelijk begrip van gegevens
- Niet gebonden aan dure licenties

*"De digitale transitie is niet iets om schrik van te krijgen. De complexiteit van het totaalplaatje vraagt wel een goede changestrategie. Start met de olifant in stukjes te hakken tot realistische projecten, dat is alvast een goed begin."*

Jan Dreesen, team lead

Meer weten over data & dashboarding?





# Het pad van on

Onze Mondeanen bezitten bakken talent en ervaring, vaak omdat ze al een mooie carrière opbouwden voor ze bij MONDEA werkten. We lichten met veel plezier vier verhalen uit, elk op hun eigen manier zijn ze Mondeaan, elk met hun eigen rugzakje.



## Frank Truyts

“Ze noemen mij bij MONDEA wel eens de ‘ancien’, ik ben dan ook het langst in dienst van alle collega’s. Voor ik bij MONDEA aan de slag ging, heb ik in een aantal jobs ervaring opgedaan. Ik ben altijd heel sportief geweest, dat verklaart ook meteen mijn studiekeuze voor lichamelijke opvoeding. Mijn eerste jobs koos ik dan ook in die richting. Ik was vooral bezig met het organiseren en faciliteren van activiteiten voor de onderwijskoepels in Vlaanderen. Daar ontwikkelde ik mijn leidinggevende capaciteiten. Ook in mijn vrije tijd was ik bezig met sport. Ik was voorzitter van een vzw die sportkampen, zwemlessen en aerobics organiseerde.

Uiteindelijk vond ik mijn liefde voor lokale besturen bij lokaal bestuur Putte. Hier was ik eerst diensthoofd sport waarna ik doorgroeide tot clustercoördinator burger, gezin & vrije tijd. Daarnaast was ik projectleider beleids- en beheercyclus & verandertrajecten over de hele organisatie. Door clustercoördinator en projectleider te zijn, ontdekte ik hoe leuk ik het vond om grote projecten te begeleiden en welke meerwaarde het heeft om dit soms met een externe blik te bekijken. Mijn overstap naar MONDEA was voor mij dus een evidentie. Nu kan ik hier mijn passie voor vrije tijd, organisatieontwerp en dienstverlening kwijt in verschillende projecten.”



## Jessy Deroo

“Ik koos voor een bachelor toegepaste klinische psychologie omdat ik een grote interesse heb in de mens en alles wat er in ons hoofd afspeelt. Om nog te groeien in maturiteit heb ik er bewust voor gekozen om mijn eerste stappen in organisatiepsychologie te zetten. Het was voor mij een logische stap om voor mijn eerste job, uitzendconsultant, te kiezen. Ik kon mijn gesprekstechnieken, analyse en planmatige skills vanuit mijn opleiding meenemen in die afwisselende job.

Daarna koos ik voor een job bij de haven van Antwerpen, die later fuseerde met de haven van Zeebrugge. Hier was ik HR-business partner, als partner van de directie en management in strategiebepaling. Ik beheerde hier alle HR-topics: contacten vakorganisaties, projectmanagement van overkoepelende projecten o.a. veerkrachtige organisatie. Mijn kennisgebieden zijn HR-generalist, teamontwikkeling, leiderschap, coaching, organisatieontwikkeling, HR-data en projectmanagement.

Ik was op zoek naar een organisatie waar ik me echt thuis voel en waar ik met veel afwisseling kan blijven groeien. Ik wil mezelf kunnen zijn, voetjes op de grond en met veel plezier en humor in een warm team iets blijvend veranderen in organisaties. Dat vind ik allemaal bij MONDEA.”

# ze Mondeanen



## Lotte Poncelet

“Als landschapsarchitect en ruimtelijk planner word ik al heel mijn carrière warm van ‘groen-blauwe’ projecten. Ook mijn liefde voor lokale besturen werd vrij snel duidelijk. Ik was Afdelingshoofd Grondgebiedszaken bij Herk-de-Stad, Sectormanager Stadsontwikkeling bij Herentals en daarna Directeur Ruimte bij stad Hasselt.

In de lokale besturen weegt het maatschappelijk belang op tegen het commerciële belang en dat vertaalt zich in het engagement van de collega’s die zich dagelijks bewust inzetten voor hun inwoners. Gelijkijdig vond ik het steeds een uitdaging om de dingen gedaan te krijgen op een zo efficiënt mogelijke manier. Als leidinggevende probeerde ik steeds om op basis van vertrouwen het beste uit de mensen te halen, ze zich in te laten zetten voor jou om zo samen, als team, de beste resultaten te bereiken voor de organisatie en de inwoners van je gemeente.

Ik koos voor MONDEA omdat ik hier inhoudelijk kan verder werken in de domeinen en bij de lokale besturen waar ik graag mee bezig ben en graag voor werk. Bij MONDEA kan dat in een dynamische bedrijfsomgeving met een positieve sfeer.”



## Jan Boutsen

“Na het afronden van mijn studies heb ik mijn carrière gelanceerd als zelfstandig ondernemer in diverse sectoren van de hospitality industrie. Deze multidisciplinaire ervaring bracht mij later naar een tweede loopbaan in de retailsector, waar ik teams leidde en verantwoordelijk was voor het strategisch ontwikkelen en vernieuwen van hypermarkten, evenals het uitvoeren van analyseopdrachten.

Mijn professionele traject omvatte vervolgens een overgang naar de afvalsector. Hier was ik verantwoordelijk voor het aansturen van diverse grote afdelingen en projecten.

Ik maakte via via kennis met MONDEA. Na mijn eerste gesprekken met MONDEA werd mijn interesse gewekt voor de mogelijkheden in de boeiende wereld van de lokale besturen. Dit ondanks mijn initiële gebrek aan specifieke kennis op dit gebied.

Ik ontwikkelde door de jaren heen kennis rond circulaire economie, afvalbeheer en reverse logistics. Ik ben, als gastdocent, gepassioneerd over het delen van deze kennis, zowel via gastcolleges en opleidingen voor onderwijsinstellingen en vakorganisaties, als binnen mijn rol als Mondeaan.”



# Interim-management geeft je organisatie extra zuurstof

Organisaties in de publieke sector staan voor uitdagende tijden. De war for talent, nodige flexibiliteit om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan en de vele deadlines zijn maar enkele van de zaken waar ze een antwoord op moeten bieden. De publieke sector verwacht wendbare organisaties die snel kunnen schakelen.

In een tijd waarin heel wat publieke organisaties worstelen met het implementeren van verandering na verandering, biedt interim-management soms wat extra zuurstof die ze nodig hebben. Het brengt niet alleen de benodigde expertise, maar ook een verfrissende blik die de weg vrijmaakt voor innovatie en verbetering.

Door slim gebruik te maken van interim-management kunnen organisaties in de publieke sector niet alleen overleven, maar zichzelf positioneren te midden van uitdagingen en kansen. Het is tijd om de waarde van deze dynamische aanpak volledig te omarmen en de toekomst van de publieke sector te verzekeren.



**Geert Drooghmans, team lead technische diensten bij MONDEA:** “We voelen al langer de stijgende vraag naar interim-management in technische diensten. MONDEA is op dit moment in een 20-tal lokale besturen aan de slag als interim-manager binnen technische domeinen. De redenen om beroep te doen op een interim-manager zijn vaak zeer verschillend. Het kan ontstaan vanuit een crisissituatie, een functie die niet ingevuld raakt of voortvloeien uit projectopvolging. Eén ding is zeker: interim-management is vaak de hefboom voor de verandering. De organisatie kan nadien vaak met een schone lei verder.”



**Claudia Haenen, communicatie-expert bij MONDEA:** “Ik ondersteunde zelf lange tijd de communicatiedienst van lokaal bestuur Rumst. Naast het leiden van grote communicatieprojecten kon ik er ook inspringen bij piekmomenten in de dagelijkse communicatievragen. Eén van de voordelen was dat ik zonder rekening te houden met de historiek of gevoeligheden ideeën kon opwerpen. Daarnaast is het zeker een plus dat ik vaak op meerdere plaatsen tegelijk kom. Die kruisbestuiving is een meerwaarde.”

# Organisatieontwikkeling bij vzw CLB aan de Leie

Een aantal jaar geleden beslisten drie vrije CLB's om voortaan met één gemeenschappelijke raad van bestuur te werken, maar in de feiten wel drie afzonderlijke CLB's te blijven. Ze zijn dus eigenlijk één, maar toch niet helemaal. Ze tekenden een nieuwe organisatiestructuur uit die ervoor zorgde dat de drie voormalige directeurs van Vrij CLB Weimeersen, Vrij CLB Groeninge en Vrij CLB Leieland een nieuwe functie kregen. Respectievelijk zijn zij nu directeur Facility, directeur Know How en directeur Operations van CLB aan de Leie.

Om deze omslag mogelijk te maken, schakelde de nieuwe organisatie, Mondeaan Tom Lefevere in. Ze doopten het project 'Den Draai', stelden een projectteam samen en gingen aan de slag onder de vorm van een aantal werkgroepen om op 1 september 2024 'Den Draai' te kunnen maken. Katrien Bekaert, directeur Operations, licht toe hoe zij het project ervaarde:

## Wat vond jij van het project?

**Katrien:** "Hoewel we op papier drie aparte organisaties blijven, spreken wij over een feitelijke fusie. De aanzet die door een externe partner werd uitgewerkt vraagt dat we ons als één organisatie organiseren en structureren. Dit bood de opportuniteit om de huidige werkwijze in vraag te stellen. Maar ineens voelden we de valkuil om sterk vanuit het hier en nu te redeneren. Out of the box denken over het "CLB aan de Leie" van de toekomst, bleek moeilijker dan verwacht."

## Waar zat voor jou en voor de rest van het team de meerwaarde van Tom zijn begeleiding?

**Katrien:** "De sterkte van een externe consultant als Tom bestaat erin om ons wat los te weken en ons een kritische spiegel voor te zetten. Daarnaast liet hij ons reflecteren over de huidige werkwijze en zo het beleidsteam aan de hand van een goed uitgekozen vraagstelling te laten komen tot een droom."

Het organisatiecanvas - dat we als leidraad hanteren - en de doorgedreven voeling ermee, maakt dat we doorheen het hele proces een juiste volgorde aanhouden. Als externe ziet en voelt Tom de dingen snel aan en durft deze ook in de groep te brengen."

## Hebben jullie zaken anders gedaan, hebben jullie nieuwe inzichten gekregen?

**Katrien:** "Al vrij snel had Tom door dat we te ver in het canvas aan het werken waren, en dat de visie onvoldoende verfijnd uitgewerkt was. We waren op te operationeel niveau bezig met de organisatieverandering. Hierdoor hebben we in ons proces een paar stappen teruggezet om die bouwstenen grondig uit te kienen. Ze zijn immers richtinggevend voor alles wat volgt."

De werkgroepen die eerder opstarten, werden om die reden on hold gezet.

Door Toms inbreng zijn we de manier waarop we onze dienstverlening organiseren in vraag gaan stellen en onderzochten we of dit ook anders kan. Hierdoor ligt er nu een model op tafel dat binnen de CLB -sector vrij baanbrekend is en waar we in geloven."



*"De meerwaarde van het betrekken van een derde partij werd vrij snel duidelijk tijdens dit project. Het zorgde ervoor dat bepaalde aannames opnieuw in vraag gesteld werden en plots niet meer vanzelfsprekend gevonden werden. Waar de focus tot voor kort vnl. op de nieuwe structuur lag wordt er nu gewerkt op 2 sporen, zowel structuur als cultuur."*

Tom Lefevere, Mondeaan

# “Samen zoeken we naar oplossingen voor de stijgende werkdruk bij de sociale dienst”

De vraag naar ondersteuning voor sociale diensten leeft sterk. Een sterk toegenomen werkdruk, het absorberen van crisis na crisis en de moeilijke zoektocht naar personeel maken het de maatschappelijk werkers niet eenvoudig. Schouder aan schouder met de medewerkers zoeken we naar de oorzaak en werken we aan oplossingen.



Annemarieke De Knijf begeleidde de afgelopen periode heel wat sociale diensten in Vlaanderen. Ze ging met hen aan de slag rond het in kaart brengen van de werklust, bracht meer structuur in de werking en bracht meer efficiëntie in heel wat processen.

## Welke oorzaak kunnen we aanduiden voor de stijgende werklust?

**Annemarieke:** “Er is geen pasklaar antwoord op die vraag om de eenvoudige reden dat elk lokaal bestuur zich anders heeft georganiseerd ook al betreft het dezelfde materie. Een maatschappelijk werker in bestuur A kan een heel andere taakinvulling hebben dan een maatschappelijk werker in bestuur B, ook al is hun einddoel ‘een hulpvraag/steunaanvraag van een burger verwerken’ hetzelfde.

Uit de verschillende analyses die we uitvoerden blijkt dat de oorzaken zeer divers zijn. Een aantal tendensen springen er natuurlijk wel uit.

## Welke zijn die tendensen?

**Annemarieke:** We zien een toenemende complexiteit van de hulpvragen bij de sociale diensten. Maatschappelijk werkers worden vaker dan vroeger geconfronteerd met multi-probleem dossiers waarbij elke problematiek op zichzelf binnen het dossier dringend is.

Daarnaast is door de groei van de diensten zelf de structuur en de organisatie van de dienst niet altijd meegegroeid. De rol van het diensthoofd is de laatste jaren sterk geëvolueerd en uitgebreid. De druk op de diensthoofden nam toe door de groeiende verwachtingen vanuit het lokaal bestuur en vanuit het team. Waar de dienst vroeger organisch georganiseerd werd en er ad hoc taken werden verdeeld, is daar nu minder ruimte voor door het meer uitgebreide takenpakket van iedereen.

Het aantal vragen en de sterk veranderende hulpvragen vragen een flexibiliteit van de maatschappelijk werkers waar men niet altijd aan kan tegemoet komen door onderbezetting (ziekte, zwangerschap, niet ingevulde vacatures...) binnen het team. Dit vraagt soms om een bijsturing van de werkorganisatie door procedures aan te passen of te herdenken. In sommige gevallen is een volledige reorganisatie van de dienst een oplossing.

## Hoe pakken we dat dan aan?

**Annemarieke:** Het vinden van de oorzaak van de stijgende werklust is meestal onze eerste bezorgdheid. We doen dit door met alle betrokken medewerkers te praten en vooral naar hen te luisteren. Nadien organiseren we werksessies om de huidige manier van werken onder de loep te nemen.

De werklust die een maatschappelijk werker ervaart kan zelfs binnen dezelfde organisatie verschillen, afhankelijk van de rol van de persoon binnen de organisatie. Het is dan een kwestie om de organisatie van het werk op maat af te stemmen op de specifieke oorzaken. Het uitwerken van de verbeteracties en de implementatie vraagt steeds een aanpak op maat. Nauwe afstemming tussen de teamleden, op team- en organisatieniveau blijft daar één van de succesfactoren.

MONDEA ondersteunt sociale diensten bij het analyseren van de werking en het implementeren van veranderingen. Servantes zorgt voor tijdelijke operationele capaciteit. Benieuwd naar de werking van Servantes? Kijk op [www.servantes.be](http://www.servantes.be)

**SERVANTES**  
EXPERTEN VOOR LOKALE BESTUREN



# Mondeanen na de werktijd



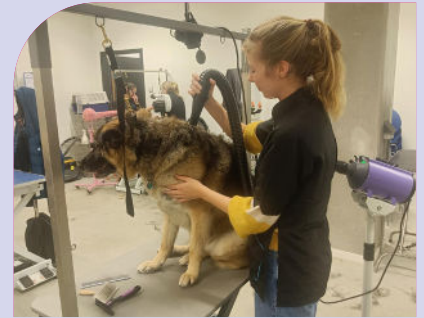
## Monique Blanken

Monique vind je in haar vrije tijd vaak samen met Nita, één van onze office dogs. Daarnaast is ze vrijwilliger bij Prinses Harte vzw. Dat fietsen ook op haar hobbylijstje staat komt hier goed van pas, ze fietste al een aantal keer de 1000km van Kom Op Tegen Kanker voor Prinses Harte vzw.



## Bart Smeets

Bart zorgt niet alleen voor sfeer op de werkvloer. Na zijn uren vind je hem terug als echte sfeermaker: DJ Grassprietje. En ja hoor, ook op MONDEA-feestjes regelt Bart de beste playlists.



## Robin Verlooy

Dat Robin zot is van honden, is voor ons geen geheim meer. Zo zot dat ze een opleiding tot hondentrimster volgt. Dat komt alvast goed van pas voor office dogs Nita en Roxy!



## Anne Van Beneden

Anne is een creatieve ziel. Ze kan helemaal tot rust komen tijdens het pottenbakken.



## Tine Vleugels

Tine is een echt teken talent! Ze tekent met potlood, houtskool, pastelkrijt... Vaak samen met een bevriende illustratrice, in haar atelier in Brussel. Tine vindt tekenen perfect om alles rond haar eventjes te vergeten. Op één ding focussen en er helemaal in opgaan. Een ideale hobby om haar gedachten eventjes te verzetten!



## Ivan Cuyt

Ivan is heel graag actief bezig. Hij vond zijn passie in het mountainbiken. Zelfs op vakantie vind je hem op zijn fiets. De ritjes samen met zijn kids vindt hij het fijnste. Samen fietsen is verbindend & eens zo plezant!

# VOLG ONS!



@mondea



@mondea



@mondea\_be



Blijf je liever op de hoogte via mail?  
Dat kan ook!



[www.mondea.be/nieuwsbrief](http://www.mondea.be/nieuwsbrief)

**Samenwerken  
met MONDEA?**

