



KADER VOOR ORGANISATIEBEHEERSING

GEMEENTE EN OCMW RANST

2025-2031



GEMEENTERAAD EN RAAD VOOR MAATSCHAPPELIJK WELZIJN VAN 23 JUNI 2025

INHOUD



SITUERING 3

DECRETALE BASIS.....	3
Algemeen	3
Actoren.....	3
Andere decretale aspecten	3
Financiën	3
Het managementteam.....	4
Het personeel.....	4
Delegaties	4
Klachtenbehandeling.....	4
AANBEVELINGEN THEMA-AUDIT 2023.....	4
MEERJARENPLAN	4



MODEL: LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING 5



HOE STILSTAAN BIJ ONZE WERKING? 6

ZELFEVALUATIE(S) UITVOEREN.....	6
Zelfevaluatie 2024	6
Mini-zelfevaluaties	6
BEHEERSMAATREGELEN SELECTEREN EN UITVOEREN	6
BIJZONDERE AANDACHT VOOR DECRETALE ASPECTEN	7
PDCA-CYCLUS TOEPASSEN	7



HOE RAPPORTEREN? 8

TIMING EN FREQUENTIE.....	8
AANPAK	8
Vorbereidende gesprekken.....	8
Terugkoppeling naar MAT	8
Agendering op de politieke organen	8
STRUCTUUR.....	8
Kader: Organisatiebeheersing (in Ranst)	8
Plannen: Wat hadden we gezegd dat we zouden doen?.....	9
Doen: Wat hebben we effectief gedaan?	9
Controleren: Komen onze plannen overeen met onze acties?.....	9
Ageren: Hoe pakken we vastgestelde uitdagingen aan?.....	9



BIJLAGE: GEPRIORITEERDE MAATREGELEN ZELFEVALUATIE 202410

DECRETALE BASIS

ALGEMEEN

Volgens het decreet lokaal bestuur (artt. 217-220) is organisatiebeheersing een systeem van maatregelen en procedures waarmee het lokaal bestuur er zo goed mogelijk voor wil zorgen dat zij:

- 1° haar **doelstellingen** bereikt en de **risico's** daarbij kent en beheerst
- 2° de **wetgeving** en **procedures** naleeft
- 3° over betrouwbare **financiële en beheersrapportering** beschikt
- 4° **effectief** en **efficiënt** werkt en middelen **economisch** inzet
- 5° haar **activa** beschermt en **fraude** voorkomt.

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt hoe dit binnen de administratie wordt georganiseerd, met welke controlemaatregelen en procedures, welke personeelsleden en organen ervoor verantwoordelijk zijn, en hoe er gerapporteerd wordt.

Hierbij wordt optimaal functiescheiding toegepast, maar zonder de continuïteit van de werking van de diensten in het gedrang te brengen.

ACTOREN

Het decreet bepaalt ook de belangrijkste actoren. De algemeen directeur legt het organisatiebeheersingssysteem vast in overleg met het **managementteam** (MAT). In Ranst vertrouwt de algemeen directeur de inhoudelijke en procesmatige coördinatie toe aan de adviseur interne en juridische zaken (IJZA).

Het algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem is onderworpen aan de goedkeuring van de **raden**.

De **algemeen directeur** rapporteert jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau.

ANDERE DECRETALE ASPECTEN

Het decreet lokaal bestuur vermeldt een aantal aspecten uitdrukkelijk als deel uitmakende van het organisatiebeheersingssysteem.

FINANCIËN

- Het **thesauriebeheer** (art. 176, 4° DLB).
- De wijze waarop **advies** kan gevraagd worden aan de financieel directeur over de wetmatigheid en regelmatigheid van niet-visumplichtige verrichtingen (art. 266, lid 4).
- Hoe **provisies** ter beschikking gesteld worden van personeelsleden voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven (art. 272, §1, lid 2 DLB).

HET MANAGEMENTTEAM

- De wijze waarop het **MAT**
 - vergadert (art. 180 DLB);
 - de diensten mee coördineert bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie (art. 181 DLB);
 - de eenheid en kwaliteit bewaakt van de organisatie, de werking, de diensten en de interne communicatie (art. 181 DLB).

HET PERSONEEL

- De wijze waarop de personeelsleden zich **actief en constructief inzetten** voor de realisatie van de opdracht en doelstellingen van de organisatie (art. 188 DLB).
- De wijze waarop de **deontologische code** de decretale bepalingen over de personeelsleden concretiseert en aanvult (art. 193 DLB).

DELEGATIES

- De grenzen waarbinnen de algemeen directeur en de financieel directeur hun **bevoegdheden kunnen toevertrouwen** aan andere personeelsleden (art. 220 DLB).

KLACHTENBEHANDELING

- De organisatie van een maximaal onafhankelijk systeem van **klachtenbehandeling** (art. 303, §1 DLB).

AANBEVELINGEN THEMA-AUDIT 2023

In 2023 vond er een audit plaats bij de dienst gezinszorg bij het OCMW Ranst. Hieruit kwamen ook twee aanbevelingen voort over de aanpak van organisatiebeheersing in Ranst, namelijk het vastleggen van een adequaat kader en het organiseren van een zelfevaluatie:

- Het **kader voor organisatiebeheersing** is “adequaat” als het minstens bepaalt welk model de organisatie zal hanteren om aan organisatiebeheersing te werken, hoe en met welke frequentie de organisatie stil wil staan bij haar werking (zelfevaluatie, externe doorlichting...), en hoe de algemeen directeur rapporteert aan de politieke organen.
- Een **volledige, organisatiebrede zelfevaluatie** moet bovendien de belangrijkste risico's identificeren die het bereiken van de doelstellingen van de organisatie in de weg kunnen staan.

Volgens Audit Vlaanderen staan beide aanbevelingen in het teken van een degelijke risicobeheersing en een transparant functioneren, en leggen zij de basis voor een effectieve, kwaliteitsvolle, integere en efficiënte (EIKE) organisatie.

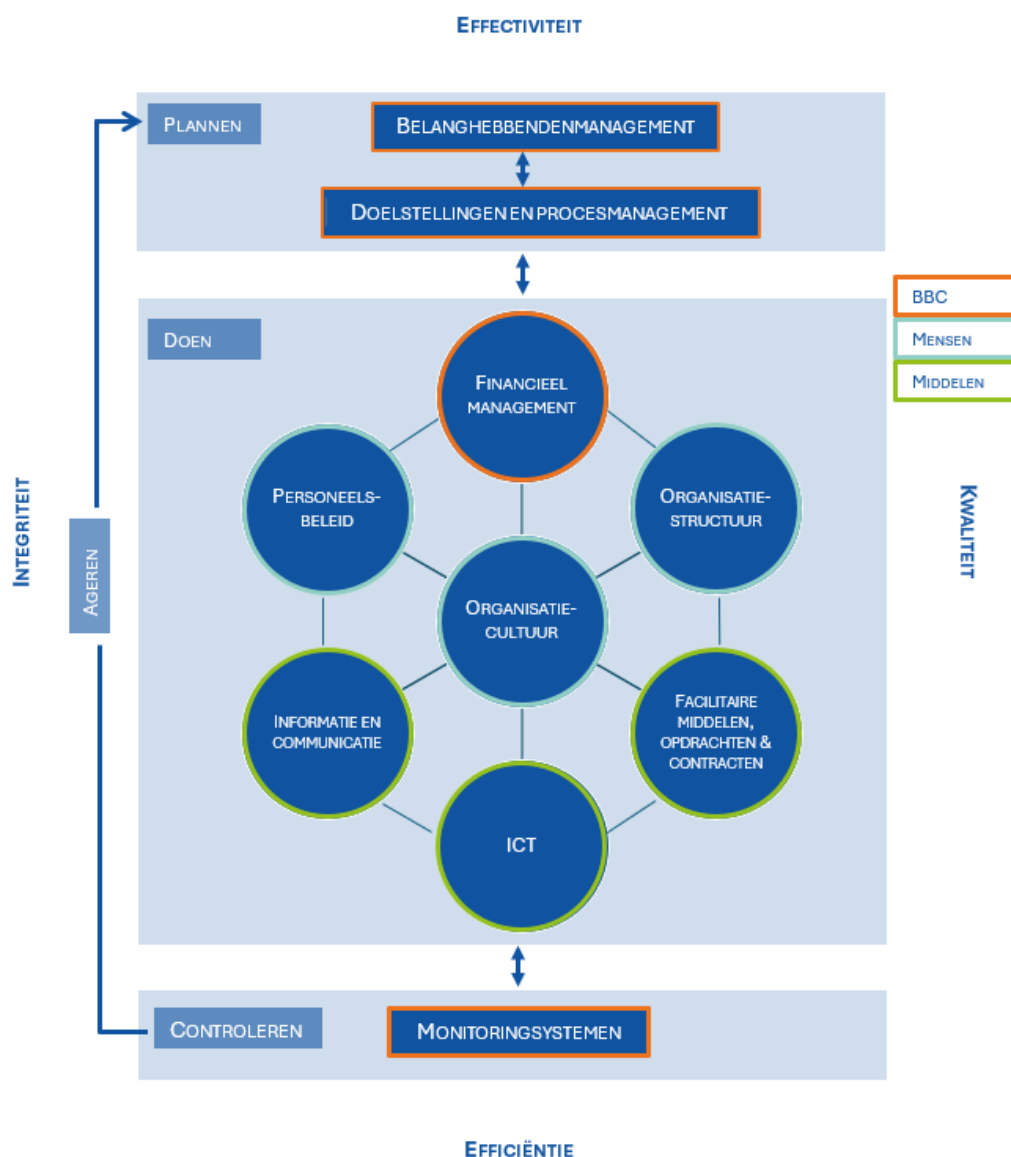
MEERJARENPLAN

Organisatiebeheersing wordt een niet-prioritaire “actie” in het meerjarenplan 2025-2031.



MODEL: LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING

Het kader moet het model bepalen volgens hetwelk de organisatie organisatiebeheersing zal structureren. Net als vele andere gemeenten en OCMW's kiest Ranst voor de [leidraad organisatiebeheersing](#) van de Vlaamse overheid. De leidraad is opgebouwd rond **tien thema's**, geclusterd in drie pijlers: beleids- en beheercyclus (BBC), mensen en middelen. Het model voorziet ook in de verschillende fasen of aspecten van de zgn. PDCA-cyclus (losjes vertaald: plannen, doen, controleren en ageren) en beoogt het waarborgen van een zgn. EIKE organisatie.



Beeld uit de leidraad organisatiebeheersing (aangepast aan huisstijl administratie)



HOE STILSTAAN BIJ ONZE WERKING?

ZELFEVALUATIE(S) UITVOEREN

Elk gemeenteraadsverkiezingsjaar wordt een **volledige zelfevaluatie** doorlopen als sturend middel voor onze inspanningen rond organisatiebeheersing. We bevragen de tien thema's dus minstens elke nieuwe bestuursperiode volledig.

Bij de eerstvolgende en elke navolgende, volledige zelfevaluatie, wordt ook een **evaluatie van het kader zelf** uitgevoerd.

Om de twee jaar grijpen we de werkzaamheden rond de jaarlijkse rapportering aan om een **mini-zelfevaluatie** te voeren. De bevraging wordt in eerste instantie beperkt tot de prioritair aangemerkte thema's uit de zelfevaluatie van 2024, tenzij dit door het MAT als onvoldoende wordt aangemerkt. De mini-zelfevaluatie gebeurt niet in verkiezingsjaren.

ZELFEVALUATIE 2024

In de zomer van 2024 voerden de leden van het MAT en de stafdiensten een zelfevaluatie uit. De **tien thema's** van de Leidraad van Audit Vlaanderen werden bevraagd op basis van de stellingen waarmee de Leidraad cruciale aspecten van de tien thema's duidt.

Op 19 juli 2024 werden de ruwe resultaten van de evaluatie teruggekoppeld naar het MAT. Op 9 en 13 december 2024 werd aan het MAT een methode van **prioritering van de beheersmaatregelen** voorgesteld voor de 93 maatregelen, die aan de hand van een prioriteringsmatrix werden herleid tot 38 (zie bijlage). Er gingen hierbij geen maatregelen verloren, alle niet-geprioriteerde maatregelen werden onderliggend aan een geprioriteerde maatregel gekoppeld.

MINI-ZELFEVALUATIES

In de zelfevaluatie van 2024 werden thema's 1, 3, 5, 6, 8 op zich aangemerkt al **prioritaire thema's**, aangezien meer dan de helft van de relevante aspecten werden aangeduid als "(prioritair) aan te pakken":

- **Thema 1: doelstellingen- en procesmanagement**
- **Thema 3: monitoring**
- **Thema 5: organisatiestructuur**
- **Thema 6: organisatiecultuur**
- **Thema 8: informatie en communicatie**

Deze vijf thema's zullen tweejaarlijks bevraagd worden bij de mini-evaluaties.

BEHEERSMAATREGELEN SELECTEREN EN UITVOEREN

Jaarlijks bij de werkzaamheden voor de rapportering **selecteert of bevestigt het MAT** nieuwe en lopende beheersmaatregelen in het rapport van het vorige jaar om mee te nemen het volgend jaar. Er wordt bij voorkeur, maar niet verplicht, geselecteerd uit de als prioritair aangegeven thema's en/of maatregelen.

Voor elke maatregel wordt een **trekker aangeduid in het MAT**. Deze persoon is het eerste aanspreekpunt voor IJZA inzake de opvolging, de rapportering en de evaluatie van de uitvoering betrokken maatregel. Het MAT-lid mag dit in de praktijk delegeren aan een medewerker uit zijn of haar afdeling, maar blijft het verantwoordelijke MAT-lid.

Als bijlage bij dit kader worden per thema de 38 als **prioritair aangemerkte beheersmaatregelen** meegegeven uit de zelfevaluatie van 2024. De niet-geprioriteerde maatregelen zijn niet verloren, maar werden op een lager niveau gebundeld als mogelijke uitdiepingen van de geprioriteerde maatregelen.

BIJZONDERE AANDACHT VOOR DECRETALE ASPECTEN

Het decreet lokaal bestuur vermeldt volgende aspecten uitdrukkelijk als deel uitmakende van het organisatiebeheersingssysteem: Het gaat met name om enkele aspecten van **financiën** (zie artt. 176, 4°; 266, lid 4 en 272, §1, lid 2 DLB), de werking van het **MAT** (zie artt. 180; 181 en 181 DLB), het **personeel** en de **deontologische code** (artt. 188 en 193 DLB), **delegaties** aan personeelsleden door de algemeen en financieel directeur (art. 220 DLB) en **klachtenbehandeling** (art. 303, §1 DLB). Deze worden vast meegenomen in de rapportering.

PDCA-CYCLUS TOEPASSEN

We zorgen er tot slot voor dat we met onze aanpak alle fasen van de PCDA-cyclus doorlopen. Schematisch stellen we dat als volgt voor:

PDCA-CYCLUS	FREQUENTIE	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PLANNEN								
ZELFEVALUATIE	6-JAARLIJKS	X						X
BEVESTIGING/ SELECTIE MAATREGELEN VOLGEND JAAR	JAARLIJKS BIJ RAPPORTERING VORIG JAAR	X	X	X	X	X	X	X
DOEN								
UITVOERING MAATREGELEN /BIJSTURING	DOORLOPEND	X	X	X	X	X	X	X
CONTROLLEREN								
RAPPORTERING VORIG JAAR	JAARLIJKS	X	X	X	X	X	X	X
MINI-ZELFEVALUATIE	TWEEJAARLIJKS	/		X		X		/
AGEREN								
BIJSTUREN NAV RAPPORT/EVALUATIE/ INCIDENT...	DOORLOPEND	X	X	X	X	X	X	X



HOE RAPPORTEREN?

TIMING EN FREQUENTIE

De decretaal vooropgestelde timing en frequentie worden gerespecteerd. **Jaarlijks, ten laatste voor 30 juni** van het jaar volgend op het rapporteringsjaar, wordt het rapport aan de politieke organen voorgelegd.

AANPAK

Elk rapport wordt opgesteld in **drie stappen**:

VOORBEREIDENDE GESPREKKEN

In het voorjaar organiseert IJZA gesprekken met leden van het MAT en de medewerkers die zij hebben aangeduid.

- a. Elk jaar worden **prioriteiten** voor het volgende jaar bevestigd.
- b. Tweejaarlijks wordt hierbij een **mini-evaluatie** van de prioritaire thema's uitgevoerd.

TERUGKOPPELING NAAR MAT

De resultaten van de gesprekken worden door IJZA teruggekoppeld naar het MAT in een ontwerprapport.

- c. Het rapport bevat een **bevestiging/selectie** van prioriteiten voor het volgende jaar.
- d. Tweejaarlijks omvat het rapport de **resultaten** van een mini-evaluatie.

AGENDERING OP DE POLITIEKE ORGANEN

Het ontwerprapport wordt voor 30 juni geagendeerd op de **politieke organen**.

STRUCTUUR

Tot en met rapporteringsjaar 2024 werd het [sjabloon van Audit Vlaanderen](#) gevolgd voor de rapportering (zie bijlage 2 in het gelinkt bestand). Dit sjabloon wordt echter als redelijk complex aangevoeld, en het blijkt moeilijk om de voorgeschreven (sub)hoofdstukken in te vullen zonder bijvoorbeeld in herhaling te vallen.

We kiezen daarom voor een eigen **structuur op basis van de PDCA-cyclus**, om eenvoudiger te rapporteren en om zeker te zijn dat we alle fases elke keer meehebben.

KADER: ORGANISATIEBEHEERSING (IN RANST)

- Decretaal kader
- Kader Ranst

PLANNEN: WAT HADDEN WE GEZEGD DAT WE ZOUDEN DOEN?

Kort aan herinneren obv volgende instrumenten:

- Zelfevaluatie
- Mini-zelfevaluatie
- Selectie nav vorige rapportering (hoofdstuk “ageren”)

DOEN: WAT HEBBEN WE EFFECTIEF GEDAAN?

Rapportage over:

- Decretale aspecten
- Uitvoering geselecteerde beheersmaatregelen
- Uitvoering bijsturing uit fase “ageren”
- Reactie op eventuele incidenten

CONTROLLEREN: KOMEN ONZE PLANNEN OVEREEN MET ONZE ACTIES?

- Kloof tussen het plannen en het doen?
- Maatregelen tot een goed einde gebracht?
- (Tweejaarlijks) mini-zelfevaluatie

AGEREN: HOE PAKKEN WE VASTGESTELDE UITDAGINGEN AAN?

- Bevestiging, reductie of uitbreiding lopende selectie maatregelen
- Belangrijke initiatieven en uitdagingen in kaart brengen



BIJLAGE: GEPRIORITEERDE MAATREGELEN

ZELFEVALUATIE 2024

Volgende maatregelen werden eind 2024 geprioriteerd op basis van de zelfevaluatie.

THEMA 1: DOELSTELLINGEN- EN PROCESMANAGEMENT

1. Werking en doelstellingen BBC bestendigen en doortrekken in de hele organisatie (MAT tot werkvloer)
2. Organisatiebeheersing verankeren in werking MAT (opvolging 10 thema's)
3. Sleutelprocessen bepalen (bedrijfscontinuïteitsplan)

THEMA 2: BELANGHEBBENDENMANAGEMENT

1. Informatie over (rol) belanghebbenden verzamelen en ontsluiten
2. Kader opmaken voor participatie (incl. thema/adviesraden)
3. Opleiding deontologie en beroepsgeheim voor mandatarissen
4. Consequente keuze voor en toepassing van systeem feedback dienstverlening
5. Specifiek inzetten op bereiken lokale economie en handelaars
6. Onthaal opwaarderen
7. Uitnodiging volgen raden

THEMA 3: MONITORING

1. Beschikbare informatiebronnen voor zelfmonitoring in kaart brengen en consequent inzetten (incl. Timeblockr, topdesk en GIS via ICT)
2. Lijst van 100 werken pro-actief opvolgen

THEMA 4: FINANCIËEL MANAGEMENT

1. Organisatiebrede richtlijnen en responsabilisering budgethouderschap, schuiven met budgetten, vierogenprincipe en monitoring van cashstromen
2. Boekhoudsoftware evalueren ivf ontbrekende functionaliteiten/rapportagemogelijkheden op maat van de noden (bv functioneren cafetaria)
3. Reflex financiële kosten-batenanalyse
4. Verbeteringen financieel management onderzoeken op afdelingsniveau
5. Zorgen voor continuïteit visumverlening bij afwezigheid FD

THEMA 5: ORGANISATIESTRUCTUUR

1. Duidelijk en leesbaar organogram opstellen
2. Opvolgen organisatiestructuur verankeren in werking MAT
3. Verwachtingen en noden stafdiensten
4. Werking Dynameeting en MAT herbekijken + relatie ertussen

THEMA 6: ORGANISATIECULTUUR

1. Uitvoeren ranst KLIMt: project rond waarden en deontologische code
2. Werk maken van organisatiecultuur ivf huisvestingsplannen diensten
3. Fierheid cultiveren rond werken voor overheid/lokaal bestuur
4. Opleidingen deontologie/beroepsgeheim medewerkers

THEMA 7: HRM

1. Uniforme HRM-processen
2. Leidinggeven opwaarderen
3. Aanwerving en inzet van medewerkers expliciteren/motiveren ikv doelstellingenrealisatie

THEMA 8: INFORMATIE EN COMMUNICATIE

1. Topdesk enkel inzetten als intern en/of extern communicatiemiddel waar gepast...
2. Meer communicatie over interne aangelegenheden en interne en externe realisaties
3. Informatiebeheer uitbouwen
4. Huidige social media policy eventueel herzien

THEMA 9: FACILITAIRE MIDDELEN, OPDRACHTEN EN CONTRACTEN

1. Visie voorraadbeheer en soft facilities
2. Contractbeheer uitbouwen
3. Gebouwbeheer uittekenen

THEMA 10: ICT

1. Duidelijk kader en beslissingscentrum afspreken voor ICT-keuzes
2. Digitaliseringsgraad van diensten gelijktrekken
3. GDPR en privacybeleid