

# Jaarverslag organisatiebeheersing 2022

GEMEENTE EN OCMW RANST



<b>1. ORGANISATIEBEHEERSING</b> .....	<b>2</b>
1.1. SITUERING.....	2
1.2. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....	2
<b>2. AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING IN RANST</b> .....	<b>3</b>
2.1. KADER VASTGESTELD DOOR DE RADEN .....	3
2.2. INGEZETTE MIDDELEN EN INSTRUMENTEN.....	3
2.3. KOPPELING MET HET MEERJARENPLAN .....	4
2.4. GESELECTEERDE BEHEERSMAATREGELN .....	5
<i>Overzicht 2019</i> .....	5
<i>Startpositie 2022</i> .....	5
<b>3. RAPPORTAGE 2022</b> .....	<b>9</b>
3.1. RISICOANALYSE .....	9
<i>Zelfevaluatie bestuurskracht (2016)</i> .....	9
<i>Remediëringstraject forensische audit (2019)</i> .....	10
3.2. GEREALISEERDE BEHEERSMAATREGELN .....	11
<i>Aankoopprocessen</i> .....	11
<i>Afsprakennota</i> .....	11
<i>Klachtenreglement</i> .....	11
<i>Productencatalogus</i> .....	12
<i>Informatiebeleid en -veiligheid</i> .....	12
<i>Patrimoniumbeheer</i> .....	12
<i>Dienstverleningsconcept</i> .....	12
<i>Organisatiebeheersing</i> .....	13
<i>Personeel</i> .....	13
<i>Externe communicatie</i> .....	13
3.3. AANDACHTSPUNTEN .....	14
<i>Gerealiseerde beheersmaatregelen blijven opvolgen</i> .....	14
<i>Informatiebeleid en -veiligheid</i> .....	15
<i>Rol MAT bij prioritering en evaluaties</i> .....	15
<i>Integratie gemeente-OCMW</i> .....	15
<i>Wijzigingen regelgeving hogere overheden</i> .....	15
3.4. SIGNIFICANTE INCIDENTEN.....	15
3.5. BEHEERSING VAN DE ORGANISATIE .....	16
<i>Verbeteracties</i> .....	16
<i>Globale tendensen en maturiteit van de organisatie(beheersing)</i> .....	16
<b>4. PLANNING 2023</b> .....	<b>18</b>
4.1. BELANGRIJKE INITIATIEVEN EN ONTWIKKELINGEN .....	18
<i>Opvolging thema-audits</i> .....	18
<i>Reorganisatie technische dienst</i> .....	18
<i>Personeelszaken</i> .....	18
<i>Uitbesteding buitenschoolse kinderopvang</i> .....	18
4.2. IMPACT OP HET MEERJARENPLAN .....	19

## 1. Organisatiebeheersing

### 1.1. Situering

Artikel 219, lid 2 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur bepaalt dat de algemeen directeur aan het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn rapporteert over het organisatiebeheersingssysteem uiterlijk op 30 juni van het daaropvolgende jaar.

Organisatiebeheersing is een geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen over:

- het bereiken van de vastgelegde doelstellingen en het kennen en beheersen van risico's
- het naleven van wetgeving en procedures
- de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersrapportering
- een effectieve en efficiënte wijze van werken en economische inzet van beschikbare middelen
- de bescherming van activa en het voorkomen van fraude.

Het organisatiebeheersingssysteem van het lokaal bestuur bepaalt hoe dit moet gebeuren (bv. de procedures en controlemaatregelen). Dat systeem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de diensten.

Een aantal onderdelen van dit systeem zijn ook decretaal bepaald (bv. visum). Organisatiebeheersing is dus een middel om de doelstellingen te bereiken en een continue opdracht waar al de medewerkers dagelijks, al dan niet bewust, mee bezig zijn.

### 1.2. Rollen en verantwoordelijkheden

De algemeen directeur stelt het organisatiebeheersingssysteem vast in overleg met het managementteam (MAT). Het kader voor de organisatiebeheersing is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen gaat na of de aanpak van organisatiebeheersing adequaat is en formuleert eventuele aanbevelingen. Het volgt de aanbevelingen ook steekproefsgewijs op en bezorgt de verslagen van de audits waarbij gemeente of OCMW betrokken zijn aan de voorzitter van de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn ter bezorging aan de leden.

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn kunnen ook interne audits organiseren. Zij kunnen beslissen om de personeelsleden die daarmee belast zijn niet onder de algemene leiding van de algemeen directeur te plaatsen of hiervoor externen in te schakelen.

## 2. Aanpak organisatiebeheersing in Ranst

### 2.1. Kader vastgesteld door de raden

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn van de gemeente Ranst keurden op 18 maart 2019 het kader organisatiebeheersing goed. Deze beslissing verankert de rol van het MAT en houdt met name de keuze in voor een aanpak volgens de leidraad en de nota "Rapportering over en vanuit een visie op organisatiebeheersing" die Audit Vlaanderen ter beschikking heeft gesteld van lokale besturen.

De leidraad is opgebouwd rond de tien thema's, geclusterd rond drie pijlers: **beleids- en beheercyclus** (BBC), **mensen** en **middelen**:

- 1) **Doelstellingen en procesmanagement**
- 2) **Belanghebbendenmanagement**
- 3) **Monitoringsystemen**
- 4) **Financieel management**
- 5) **Organisatiestructuur**
- 6) **Personeelsbeleid**
- 7) **Organisatiecultuur**
- 8) **Informatie en communicatie**
- 9) **Facilitaire middelen, opdrachten en contracten**
- 10) **ICT en informatietechnologie**

Naar deze thema's wordt op het einde van hoofdstuk drie van dit verslag teruggegrepen om de maturiteit en globale tendensen van de organisatie(beheersing) in kaart te brengen.

### 2.2. Ingezette middelen en instrumenten

In het goedgekeurde kader van gemeente en OCMW Ranst wordt met name verwezen naar het eindrapport zelfevaluatie bestuurskracht (2016). Uit dit rapport werden een aantal prioritaire verbeterpunten gekozen, opgestart en gerealiseerd. Een andere belangrijke bron van verbeterpunten voor de organisatiebeheersing is het remediëringsplan uit de forensische audit van Audit Vlaanderen (2019).

De algemeen directeur heeft in 2019 een opvolgings-Excel opgesteld met 27 door het MAT geformuleerde beheersmaatregelen, waarbij de verbeterpunten uit de zelfevaluatie en de forensische audit werden meegenomen.

Daarnaast worden vanuit het oogpunt organisatiebeheersing ook de verschillende thema-audits van Vlaanderen (op)gevolgd. Eind 2021 was de gemeente betrokken bij de thema-audit rond het beheer van IT-risico's. Ook voerde Audit Vlaanderen rond dezelfde tijd een thema-audit uit over 'Werken in eigen beheer bij technische dienst', waaruit bleek dat er bij veel gemeenten ongekende en dus niet beheerste risico's zijn. Het sinds eind 2022 nieuwe diensthoofd van de technische dienst heeft de resultaten en de zelfevaluatie meegekregen (zie verder).

Voor wat OCMW Ranst (Zorg en Welzijn) betreft, zijn onder meer ook het decretaal kwaliteitsbeleid en verschillende inspecties belangrijk. De laatste inspectieronde van het Agentschap Zorg en

Gezondheid dateert ondertussen van 2010. In 2019 en 2021 waren er inspecties van de Programmatorische Federale Overheidsdienst (POD) Maatschappelijke Integratie.

Het managementteam (MAT) blijft een belangrijk overleginstrument in de opvolging van het organisatiebeheersingssysteem. Het MAT moet elk jaar prioritair uit te voeren beheersmaatregelen aanduiden, alsook hun trekkers, en beslissen tot initiatieven op het vlak van zelfevaluatie.

### 2.3. Koppeling met het meerjarenplan

Organisatiebeheersing is niet opgenomen als een apart actieplan of een aparte actie in het meerjarenplan 2020-2025. Verschillende van de actieplannen en acties zijn wel bijzonder relevant voor de organisatiebeheersing, zoals een evenwichtig financieel beleid (beleidsdoelstelling nr. 1) en slimme dienstverlening op maat (beleidsdoelstelling 2).

Binnen de overige beleidsdoelstellingen zijn er ook actieplannen en acties die in meerdere of mindere mate inwaarts gericht zijn op organisatiebeheersing, zoals het beheer van infrastructuur en patrimonium (actieplannen binnen beleidsdoelstellingen 6 en 7).

#### Overzicht beleidsdoelstellingen en actieplannen

##### BD 01: Een evenwichtig financieel beleid

- AP 01.01: Optimaliseren van financiële ontvangsten en uitgaven
- AP 01.02: Beheren van patrimonium zonder maatschappelijk doel
- AP 01.03: Beheren van de kredietportefeuille

##### BD 02: Slimme dienstverlening op maat!

- AP 02.01: Uitbouw digitale dienstverlening
- AP 02.02: Fysieke dienstverlening ontmoeten / onthaal
- AP 02.03: HRM-beleid
- AP 02.04: Communicatie en participatie
- AP 02.05: Ondersteuning voor dienstverlening

##### BD 03: In Ranst leef je menswaardig en krijg je kans om volwaardig deel te nemen aan de samenleving

- AP 03.01: Betaalbaar wonen
- AP 03.02: Activeren van kwetsbare groepen
- AP 03.03: Materiële en financiële steun
- AP 03.04: Organiseren en ondersteunen van kleuter en lager onderwijs
- AP 03.05: Informeren en ondersteunen van ouders, kinderen en jongeren

##### BD 04: Een zorgzame en levendige gemeente waar ontmoeten centraal staat

- AP 04.01: Evenementen organiseren waar Ranstenaren elkaar ontmoeten
- AP 04.02: Inwoners stimuleren om zelf initiatieven te nemen om mensen samen te brengen
- AP 04.03: Beweging en een gezonde levensstijl promoten
- AP 04.04: Levenslang leren faciliteren

##### BD 05: Voetgangers en fietsers hebben voorrang binnen een evenwichtig mobiliteitsnetwerk

- AP 05.01: Juiste plaats voor elke vervoersmodus / evenwichtig mobiliteitsnetwerk
- AP 05.02: Beheer infrastructuur

##### BD 06: Ranst: klimaat- en milieuvriendelijk

- AP 06.01: Afvalbeleid
- AP 06.02: Klimaatverandering aanpakken
- AP 06.03: Lucht- en waterkwaliteit en biodiversiteit bevorderen

##### BD 07: Een open en groen karakter met respect voor de eigenheid van de dorpskernen

- AP 07.01: Een gevarieerd woonaanbod stimuleren met inzet op gemeenschapsruimtes
- AP 07.02: Benutten en inzetten van onroerend erfgoed en patrimonium

Figuur 1 Beleidsdoelstellingen en actieplannen 2020-2025

## 2.4. Geselecteerde beheersmaatregelen

### Overzicht 2019

Concreet heeft het MAT, rekening houdende met alle voorgaande, volgende 27 beheersmaatregelen uitgewerkt:

1. Volledig doorlopen van het beleidsplanningsproces
2. Reglementen reviseren
3. Provisiebeheer opmaken en opvolgen
4. Aankoopprocedures optimaliseren
5. Dagelijks bestuur definiëren
6. Visumbeleid vastleggen
7. Vormingsbeleid uitwerken
8. Deontologische code opmaken
9. Afsprakennota opmaken en evalueren
10. Klachtenmanagement organiseren en evalueren
11. Productencatalogus opstellen
12. Rechtspositieregeling en arbeidsreglement vernieuwen
13. Dagelijks personeelsbeheer definiëren
14. Informatieveiligheidsplan opmaken
15. Patrimonium en relevante lopende overeenkomsten inventariseren
16. Dienstverleningsconcept uitwerken
17. Politieke mandatarissen ondersteunen
18. Concreet uitbouwen van een organisatiebeheersingssysteem
19. Kennis algemene rechtsbeginselen overheidsopdrachten verzekeren (forensische audit A3a)
20. Optimaliseren procedure inkomende facturen (forensische audit A4)
21. Opmaak/aanpassing aankoopprocessen (forensische audit A3b/A5)
22. Aanvaarden van giften en bewustmaking rond deontologie (A6)
23. ICT-beleidskeuzes oriënteren op doelstellingen en dienstverlening
24. Personeelsbeleid oriënteren op doelstellingen en dienstverlening
25. Goede werkomstandigheden en het welzijn van het personeel stimuleren
26. Externe communicatie oriënteren op doelstellingen en dienstverlening
27. Managements- en kernprocessen ontwikkelen, verfijnen en updaten

### Startpositie 2022

In de eerste jaren 2019-2021 werd er heel wat gerealiseerd waar nu op kan worden voortgebouwd. Inzake het doorlopen van het **beleidsplanningsproces (1)**, werd de omgevingsanalyse op 10 juni 2019 goedgekeurd door het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau. Dit vormde het startschot voor de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025. Eveneens in 2019 volgden de vaststelling en concretisering van de missie, visie, doelstellingen en actieplannen van gemeente en OCMW. Sinds de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 worden de semestriële beleidsrapportering en jaarlijkse aanpassingen opgevolgd.

*In Ranst is het goed leven. Als lokaal bestuur werken we efficiënt en dynamisch aan de duurzame ontwikkeling van het gemeentelijk gebied en aan een sociale en warme samenleving. We dragen bij aan een menswaardig bestaan en het welzijn van al onze klanten en garanderen hun basisrechten. We voeren een gezond financieel beleid. Wij zijn een toegankelijk en open lokaal bestuur. Met een hart voor onze medewerkers. Ons onthaal is klantvriendelijk en hartelijk. We bieden een kwalitatieve en betrouwbare dienstverlening.*

*Figuur 2 Missie van gemeente en OCMW Ranst*

Op het vlak van de **revisie van reglementen (2)** werden in 2019 verschillende subsidie-, huishoudelijke, retributie- en belastingreglementen geëvalueerd en aangepast waar nodig. Reglementen worden sindsdien aangepast in functie van vernieuwde inzichten, opmerkingen van de toezichthoudende overheid en veranderende regelgeving. In 2020 werden reglementen bijvoorbeeld aangepast in functie van de covid-pandemie. In 2021 werd het reglement op de bewaring van goederen aangepast aan het nieuwe boek 3 goederen van het burgerlijk wetboek.

Er werd een ontwerp van **provisiebeheer (3)** opgemaakt, gefinaliseerd, goedgekeurd en gecommuniceerd. Op het vlak van de **aankoopprocedures (4)** lag de focus aanvankelijk onder meer op het stroomlijnen van de bestelbonprocedure en de gelijkschakeling tussen gemeente en OCMW. Midden 2020 werden twee deskundigen aangesteld via interne bevordering en externe aanwerving, waarna een intensiever traject startte om de overheidsopdrachten van beperkte waarde, en specifiek tot € 7.500 excl. btw, te optimaliseren. Dit traject is in 2021 afgerond.

Inzake het begrip **dagelijks bestuur (5)** en het **visumbeleid (6)** keurden de raad voor maatschappelijk welzijn en de gemeenteraad in 2019 de afspraken rond dagelijks bestuur voor investerings- en exploitatie-uitgaven en rond de visumplicht goed. Ook het **dagelijks personeelsbeheer (13)** werd gedefinieerd.

Ook op het vlak van personeel werden er grote stappen gezet. Om het **vormingsbeleid (7)** beter te omkaderen, werd in 2019 een vormingsreglement opgesteld en goedgekeurd. Het MAT volgde een opleiding integriteit en morele oordeelsvorming en de bestaande **deontologische code (8)** voor personeel werd opnieuw aan alle personeelsleden bezorgd naar aanleiding van de vernieuwing van de **rechtspositieregeling en het arbeidsreglement (12)**. Er werd ook een **afsprakennota (9)** opgesteld om de samenwerking tussen administratie en bestuur in goede banen te leiden.

Inzake **klachtenmanagement (10)** werden een klachtenprocedure en -reglement opgesteld en goedgekeurd. Sindsdien wordt hierover elk jaar gerapporteerd. In 2020 werd de verwerking van klachten in een centrale software opgenomen (Topdesk).

Er werden heel wat stappen gezet voor de **inventarisatie van het patrimonium en de relevante lopende overeenkomsten (15)**, met onder meer de input van gegevens in een centrale software (Topdesk), de aanpassing van de standaard-gebruiksovereenkomst, het op punt stellen van pachten en verhuringen en de uitvoering van een patrimoniumstudie door een gespecialiseerd bureau.

De **productencatalogus (11)** werd geactualiseerd en gedifferentieerd voor verschillende diensten. Op basis hiervan en binnen de ambities voor een geïntegreerd **dienstverleningsconcept (16)**, werd ingezet op de digitalisering van de dienst burgerzaken. Door covid-19 werd nog sneller geschakeld. In 2021 werd een digitaal klantenbegeleidingssysteem aangekocht om het online boeken van fysieke afspraken en de online dienstverlening in goede banen te leiden. Er werd een visietekst opgemaakt waarin de ambities voor de digitale en fysieke dienstverlening van gemeente en OCMW integraal benaderd worden.

Een cruciale pilaar van de gemeentelijke dienstverlening is het **kwaliteitsbeleid van Zorg en Welzijn**. De diensten werken consequent binnen het decretaal kader en rapporteren hierover sinds 2019 ook in het kader van de organisatiebeheersing. Zo werd een “werkgroep kwaliteit” opgericht en worden er tevredenheidsenquêtes georganiseerd, waaruit actiepunten worden meegenomen en opgevolgd in de kwaliteitsplanning. Het kwaliteitshandboek wordt geactualiseerd en aangepast aan de richtlijnen van het Agentschap Zorg en Gezondheid. Jaarlijks worden een werkings- en financieel verslag gemaakt.

Een inspectie van de POD Maatschappelijke Integratie in 2019 resulteerde onder meer in inhoudelijk sterkere sociale verslagen, enkele juridische aanpassingen inzake communicatie en formulieren en het invoeren van een aantal controles.

Op het vlak van de **ondersteuning van politieke mandatarissen (17 – forensische audit A1)** werd een deontologische code voor mandatarissen opgemaakt, alsook huishoudelijke reglementen voor de raden, het college, het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst.

Inzake de **concrete uitbouw van een organisatiebeheersingssysteem (18 – forensische audit A2)** werd het kader hiervoor uitgewerkt en goedgekeurd en wordt er sindsdien elk jaar gerapporteerd. De transitie manager heeft hier in het bijzonder een trekkersrol opgenomen.

Voor de voortgang inzake de aanbevelingen uit de forensische audit omtrent overheidsopdrachten **(19, 21 – forensische audit A3a, A3b, A5)** wordt verwezen naar beheersmaatregel 4 hierboven. Ter optimalisatie van de **procedure inkomende facturen (20, forensische audit A4)** werden per dienst goedkeuringsflows uitgewerkt of aangepast. De verduidelijking van de grenzen van het **aanvaarden van giften en bewustmaking rond deontologie (22, forensische audit A6)** maakte deel uit van de opleiding van het MAT (zie 8).

Er werd een **informatieveiligheidsplan (14)** opgesteld en inzake het oriënteren van **ICT-beleidskeuzes op doelstellingen en dienstverlening (23)** werd gewerkt rond printerbeleid, softwarepakketten (bv evenementenloket, publicatie besluiten op website, Topdesk, reservaties, klimaatacties...), antivirussoftware en info en rond opleidingen over het gebruik van software.



Er werd ook gewerkt rond het **afstemmen van het personeelsbeleid op dienstverlening en doelstellingen (24)**, met name door samenwerkingen voor te bereiden op de vlakken van noodcommunicatie en psychosociale hulpverleningsnetwerken. Er werd actief ingezet op **goede werkomstandigheden voor en het welzijn van het personeel (25)** met de oprichting van het personeelsinspraakorgaan Dynameeting, de flexibilisering van arbeidstijden, thuiswerk, flexibele arbeidsroosters ... Er werd een globaal preventie- en actieplan opgesteld en er werd gewerkt aan het aanwervingsbeleid en de aanpassing van de personeelsformatie. Er zijn specifieke acties gerealiseerd op dienstniveau, zoals de toolboxmeetings binnen technische dienst, waarbij de arbeiders onder meer overleggen over veilig werken, en opmerkingen en vragen kunnen formuleren.

Qua **externe communicatie (26)** werd de voorbije jaren onder meer sterk gefocust op burgerparticipatie binnen het initiatief Veerkrachtige Dorpen van de provincie Antwerpen. De gemeente voerde ook gerichte burgerbevragingen uit, bijvoorbeeld naar aanleiding van geplande werken. De niet decretaal verplichte adviesraden werden omgevormd tot participatieraden.

Wat betreft **managements- en kernprocessen (27)** zijn er voor de belangrijkste processen op de financiële dienst draaiboeken aanwezig en werden in het bijzonder deze met betrekking tot OCMW-activiteiten geactualiseerd in het kader van het nakende vertrek van de adjunct-financieel directeur en een medewerker.



Figuur 2 Omslag [Visierapport Veerkrachtig Ranst](#), 2021

## 3. Rapportage 2022

### 3.1. Risicoanalyse

Op het niveau van risicoanalyse wordt nog steeds verder gewerkt op de resultaten van de zelfevaluatie en forensische audit (zie hoofdstuk 2).

#### Zelfevaluatie bestuurskracht (2016)

##### SWOT-analyse

##### Sterkten

Uit de zelfanalyse van 2016 kwamen de sterke financiële toestand van de gemeente naar voren, alsook een lage schuldgraad. Ook de samenwerking tussen bestuur en administratie en de politieke stabiliteit werden als troeven aangemerkt. Tot slot werd ook het deskundig en gemotiveerd personeel als een sterk punt aangemerkt in de zelfevaluatie.

##### Zwakten

Op het vlak van het personeelsbeleid kwamen voornamelijk het ontbreken van kaders voor een aanwezigheids- en vervangingsbeleid, vorming en loopbaanbegeleiding als zwaktes naar voren. Ook van een aanpak van organisatiebeheersing was er in 2016 te weinig sprake. De gemeente maakt volgens de zelfevaluatie weinig kans op en gebruik van subsidies. Verder werden de externe en interne communicatie als zwakke punten aangemerkt, alsook de stand van zaken op het vlak van klantgerichtheid.

##### Kansen

De financiële toestand van de gemeente en het objectief belastingvermogen van de inwoners werden als kansen ervaren voor de toekomst. Ook het voeren van een kerntakendebat biedt volgens de zelfevaluatie opportuniteiten, alsook meer inzetten op subsidies en investeren in het proces van de integratie gemeente - OCMW.

##### Bedreigingen

Als woongemeente vormt de druk op de woningmarkt een bedreiging voor Ranst. Hetzelfde geldt voor de vergrijzing. De stijgende kosten van de samenwerkingsverbanden waar de gemeente en het OCMW toe behoren werden als bedreigingen aangemerkt. Tot slot kunnen ook percepties van de burger over de overheid en de gemeente een bedreiging vormen.

##### Verbetervoorstellen

In het kader van de zelfevaluatie bestuurskracht hebben gemeente en OCMW drie thema's vooropgesteld waarbinnen zij tot een aantal verbetervoorstellen zijn gekomen.

##### Interne en externe communicatie

Het externe communicatiebeleid werd in 2016 als conservatief bevonden, met voornamelijk een inzet op briefwisseling en website. De ambitie was om meer in te zetten op moderne communicatiemiddelen (facebook, instagram, twitter, nieuwsbrieven, ...).

Op het vlak van interne communicatie werden de bestaande ambtelijke coördinatiestructuren (stafvergadering, managementteam...) in vraag gesteld en aangemerkt als te evalueren.

Er werd vooropgesteld te streven naar een betere informatiedoorstroming tussen en over de diensten en afdelingen heen.

Een ander verbetervoorstel was het standaardiseren van projectteams bij grotere en nieuwe projecten (cfr. nieuwbouw gemeentelijke magazijnen, nieuwe Maasweg, ...)

#### Klantgerichtheid over de diensten en overheden heen

Op het vlak van klantgerichtheid werd het als noodzakelijk ervaren om de interne samenwerking tussen de diensten te verbeteren.

Andere verbetervoorstellen waren de ontwikkeling van een geïntegreerde front-office, het opstellen en verfijnen van een productencatalogus, het uitbouwen van een evenementenloket en een digitaal loket voor burgers.

#### Personeelsbeleid: aanwezigheidsbeleid, vorming, vervangingsbeleid, loopbaanbegeleiding, ...

Op vlak van personeel was een verbetervoorstel het ontwikkelen van een onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers. Andere voorstellen betroffen het uitbouwen van een aanwezigheidsbeleid (met verwijzing naar de procedure bij het OCMW) en de evaluatie van het functionerings- en evaluatiebeleid voor heel de organisatie. Ook vond men het nodig om een duidelijk kader te creëren voor het vormingsbeleid.

Sterkten	Zwakten <sup>3</sup>
Financiële toestand van de gemeente Lage schuldgraad Samenwerking bestuur en administratie Politieke stabiliteit (cfr. Putte, Denderleeuw, ...) Deskundig en gemotiveerd personeel	<b><u>Personeelsbeleid: aanwezigheidsbeleid, vorming, vervangingsbeleid, loopbaanbegeleiding, ...</u></b> Organisatiebeheersing <b><u>Interne en externe communicatie</u></b> Gebrek aan visie die is doorgedrongen in de organisatie Subsidieerbaarheid <b><u>Klantgerichtheid over de diensten en overheden heen</u></b>
Kansen	Bedreigingen
financiële toestand met het sterk objectief belastingsvermogen Kerntakendebat Subsidies Integratie gemeente - OCMW	druk op de woningmarkt als woongemeente vergrijzing stijgende kosten van de samenwerkingsverbanden perceptie van de burger op de overheid en de gemeente

Figuur 4 Zelfevaluatie bestuurskracht 2016: Samenvattende SWOT-matrix

## Remediëringstraject forensische audit (2019)

Uit de forensische audit zijn er zes aanbevelingen naar voren gekomen waarrond een remediëringstraject werd georganiseerd. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in de selectie van de beheersmaatregelen in het kader van de organisatiebeheersing van gemeente en OCMW.

Een eerste aanbeveling betrof de ondersteuning van politieke mandatarissen (A1). De tweede aanbeveling betrof de concrete uitbouw van een organisatiebeheersingssysteem (A2). Aanbeveling drie betrof het verbeteren van de kennis binnen de organisatie over de algemene rechtsbeginselen uit (A3a) en het verzekeren van de naleving van de wetgeving overheidsopdrachten (A3b).

Ook het optimaliseren van de procedure inkomende facturen (A4) en het systematisch documenteren van de aankoopprocessen (A5) werden aanbevolen, alsook de verduidelijking van de grenzen van het aanvaarden van giften en bewustmaking rond deontologie (A6).

### 3.2. Gerealiseerde beheersmaatregelen

Wat volgt, is een overzicht van de belangrijkste acties in 2022 ten aanzien van de geformuleerde beheersmaatregelen. De verbeteringsacties uit de zelfevaluatie en de forensische audit (19-22) worden ook nog eens apart aangehaald in subhoofdstuk 3.5.

#### Beleidsplanningsproces

Ook in 2022 werden de **beleidsrapportering en aanpassing meerjarenplan** tijdig uitgevoerd (1). Het **reglement op de bewaring van bepaalde goederen** werd in overeenstemming gebracht met het nieuwe boek 3 goederen van het nieuw burgerlijk wetboek (2).

#### Aankoopprocessen

De nieuwe aankoopprocessen voor **overheidsopdrachten beperkte waarde** tot € 7.500 excl. btw zijn in 2022 geïmplementeerd en de informatie is raadpleegbaar gemaakt op het intranet (4). Elke aankoop moet sindsdien op of bij de bestelbon gemotiveerd worden met betrekking tot de raadpleging van de voorwaarden van meerdere ondernemers.

Ook hebben bepaalde medewerkers bij wijze van **delegatie** sindsdien de mogelijkheid om aankopen tot € 2.500 excl. btw die aan deze voorwaarde voldoen zelf goed te keuren. Dit om te vermijden dat er regularisaties moeten gebeuren wanneer er bijvoorbeeld dringende bestellingen reeds worden geplaatst zonder het college of vast bureau af te wachten.

#### Afsprakennota

In 2022 werd de afsprakennota geëvalueerd (9). Niet zozeer de nota, als een aantal organen die erin vermeld worden, bleken aan evaluatie toe. Het initiatief werd door het MAT genomen, maar de probleemstelling en mogelijke oplossingen werden geformuleerd in **ruimere werkgroepen** van geïnteresseerde en bereidwillige medewerkers.

De **werking van het MAT en de Dynameeting** werd vervolgens grondig vernieuwd met het oog op een betere agendavorming, opvolging van de punten en interactie tussen de beide organen. De verantwoordelijke medewerker van het secretariaat is nu nog nadrukkelijker een belangrijke spil voor de goede werking van het MAT. Voor de Dynameeting heeft de trekker vanuit het communicatieteam een duidelijkere rol gekregen als “Dynamo”. De Dynamo heeft dan zelf een Dynateam samengesteld om de nieuwe werking concreet vorm te geven. De nieuwe werking is voor beide organen van start gegaan in 2023.

#### Klachtenreglement

Ook het klachtenreglement werd in 2022 **geëvalueerd en vernieuwd** op initiatief van het MAT en met de communicatiedienst als belangrijke trekker (10). De focus lag op een werkbaar, begrijpelijk reglement en een klantvriendelijke aanpak. Hierbij werd het reglement onder meer in overeenstemming gebracht met de (goede) praktijk dat elke als klacht geformuleerde communicatie wordt beantwoord, ongeacht of deze 100% voldoet aan de ontvankelijkheidsvoorwaarden.

## Productencatalogus

De productencatalogus (11) was voor burgerzaken, omgeving en technische dienst al gerealiseerd. Er worden op regelmatige tijdstippen terugkoppelmomenten georganiseerd om bij te sturen waar nodig of de mogelijke problemen aan te kaarten. In 2022 werd met name verder gewerkt aan de **implementatie voor Zorg en Welzijn**. Diensten waarvoor een productencatalogus minder relevant is, komen later aan beurt.

## Informatiebeleid en -veiligheid

In het kader van het informatieveiligheidsbeleid (14) hebben er in 2022 gesprekken plaatsgevonden met het oog op de opmaak van een **data recovery plan**.

Daarnaast werden een aantal aanbevelingen uitgevoerd uit de **thema-audit** van Audit Vlaanderen over het beheer van IT-risico's, zoals multi-factorauthenticatie, netwerksegmentatie en de uitbreiding van *firewall*-regels.

Op het vlak van de oriëntatie van ICT-beleidskeuzes op doelstellingen en dienstverlening is verder gewerkt aan de uitrol van **Topdesk** (23). Er werd ook op informaticavlak geïnvesteerd in het mogelijk maken van **flexibele werkplekken en telewerken**.

## Patrimoniumbeheer

Inzake inventarisatie van patrimoniumbeheer en -overeenkomsten (15) werd door de transitie-manager samen met de IT-dienst verder gewerkt aan het **digitaliseren** van informatie (Topdesk). Uit de patrimoniumstudie van 2020 werden twee projecten gekozen waarvoor er in 2022 voorbereidingen werden getroffen. Onder begeleiding van een bureau wordt gewerkt aan **twee patrimoniumprojecten**, namelijk een PPS-project op de site Dorpstraat 97 - 99 Emblem en een nieuw administratief centrum in de Van den Nestlaan.

## Dienstverleningsconcept

In nauwe samenhang met het project voor een **nieuw administratief centrum** en de uitwerking van de productencatalogus, werd verder gewerkt aan het dienstverleningsconcept (16). Er werd een **visietekst** opgesteld voor een integraal dienstverleningsconcept, dat de komende jaren verder in de praktijk wordt gebracht. Burgerzaken neemt sinds 2022 bovendien een trekkersrol op in een intergemeentelijk project om een online assistent "**Regi**" te 'voeden' met kennis en ter beschikking te stellen van de burgers uit de betrokken gemeenten.

In 2022 werd ook het **kwaliteitshandboek** gezinszorg geëvalueerd en geactualiseerd en goedgekeurd op het vast bureau op 26/01/2023. In 2022 werd de werking van de dienst gezinszorg **gedigitaliseerd**. Bij de poetsdienst werden de resultaten uit de **tevredenheidsenquête** van 2021 verwerkt en opgenomen met de betrokken burgers.



Kwaliteitshandboek  
Dienst voor Gezinszorg

OCMW Ranst – Zorg en Welzijn  
Schildesteenweg 16  
2520 Ranst  
Tel.: 03 385 38 88  
E-mail: thuiszorg@ranst.be

Figuur 5 Titelpagina kwaliteitshandboek Dienst voor Gezinszorg



Personen die in 2021 niet reageerden werden steekproefsgewijs opgebeld om naar de tevredenheid te polsen. **Verbeterpunten** worden meegenomen in 2023.

## Organisatiebeheersing

In 2022 werd besloten om het aspect organisatiebeheersing mee te verankeren bij een consultant **interne en juridische zaken** (18). De transitie manager blijft organisatiebeheersing aansturen.

## Personeel

Inzake het verzekeren van goede werkomstandigheden en het welzijn van medewerkers (25) is in 2022 een e-enquête rond **beeldschermwerk** uitgevoerd en teruggekoppeld naar het personeel. Dit wordt in 2023 opgevolgd met individueel advies aan medewerkers.

De personeelsdienst trok in 2022 een project rond **baanbrekend werkgeverschap**, waarmee de gemeente en het OCMW zich positief profileren op de arbeidsmarkt om nieuwe medewerkers aan te trekken.

Naar aanleiding van het **coronavirus** werd in 2022 specifiek binnen Zorg en Welzijn onder meer ingezet op het beheer van de stock persoonlijk beschermingsmateriaal en sensibilisering van het personeel, provinciaal overleg gezinszorg, aangepaste werkwijze voor herzieningen en kleine attenties voor het personeel.

De **personeelsformatie** werd eind 2022 aangepast in functie van de noden en de oriëntatie van personeelsbeleidskeuzes op doelstellingen en dienstverlening (24). Zo werd naast de keuze voor een consultant interne en juridische zaken, die gerealiseerd werd via interne bevordering (zie 18), ook een nieuw diensthoofd aangesteld voor de technische dienst. Deze persoon heeft plannen voor de sterkere organisatie van de dienst, waarbij onder meer de input uit de thema-audit 'Werken in eigen beheer bij technische dienst' wordt meegenomen.

Met het oog op het **naderend pensioen** van de adjunct financieel directeur en administratief medewerker heeft Zorg en Welzijn in 2022 de impact van de betrokken takenpakketten op de dienst gezinszorg in kaart gebracht. De aanwerving van een nieuwe financieel expert werd voorbereid en er werd in opvolging voorzien van een pensionerend medewerker technische dienst die deels taken uitvoerde inzake aankoop en uitvoering van werken.

In 2022 is er een **bevorderingsprocedure** uitgewerkt om personeel dat op E-niveau werkte waar mogelijk te laten doorstromen naar D-niveau. Dit is een zeer belangrijke investering in de medewerkers van de organisatie en een signaal van waardering voor de medewerkers, zeker gezien het economisch ook moeilijkere tijden zijn.

## Externe communicatie

Ook op het vlak van de oriëntatie van de externe communicatie op de realisatie van doelstellingen en het optimaliseren van de dienstverlening werden belangrijke stappen gezet. Er werden verschillende trajecten afgelegd met **Veerkrachtige Dorpen**.

Een andere belangrijke actie voor zowel de dienstverlening als de externe communicatie, was de opstart in 2022 van een traject naar een duidelijk **vrijwilligersbeleid**. De trekkersrol ligt hier bij Zorg en Welzijn, die hierover een werkgroep leidt en een leidraad voorbereidt. Het traject wordt in 2023 verdergezet.



*Figuur 6 Oproep van de Dynamo aan kandidaten voor een Dynateam in de nieuwe stijl van het baanbrekend werkgeverschap*

### 3.3. Aandachtspunten

#### Gerealiseerde beheersmaatregelen blijven opvolgen

Sommige beheersmaatregelen kennen sinds hun realisatie geen acties meer. Vaak is dat ook geheel niet nodig. Toch is het goed om de inactieve maatregelen even onder de aandacht te brengen voor eventuele opvolging in de toekomst.

Het provisiebeheer is in 2022 niet gewijzigd, zodat het in 2023 eventueel aan een revisie toe is met name eventuele personeelswijzigingen indachtig (3). Er werden in 2022 geen bijkomende acties genomen inzake dagelijks bestuur, visumbeleid, vormingsbeleid en deontologische code (5, 6, 7,8). Dat laatste is in de nabije toekomst wellicht aan de in het kader van een tot hiertoe ontbrekend integriteitsbeleid. Tweemaal is er een medewerker weggevallen die dit zou aanpakken.

De vernieuwde rechtspositieregeling en het nieuwe arbeidsreglement (12) zijn sinds 2022 in voege. Inzake dagelijks personeelsbeheer (13) gebeurden er geen extra acties. Er werden ook geen bijkomende acties gesteld inzake ondersteuning politieke mandatarissen (17). In 2023 komt dit terug

aan bod (commissies). Ook op het vlak van managements- en kernprocessen (26) werden in 2022 geen bijkomende acties ondernomen.

### Informatiebeleid en -veiligheid

Gebruikers- en toegangsbeheer wordt doorgaans via de dienst informatica verzocht, desgevallend gedelegeerd naar de betrokken verantwoordelijke. Doch mist het nog een degelijke kadering. De gemeente kampt echter met regelmatige afwezigheden van de DPO.

De software Topdesk wordt gestaag uitgerold binnen de organisatie. Eventueel dient zich een evaluatie van de uniforme toepassing van de software aan. De software is in de eerste plaats bedoeld voor facilitaire diensten zoals ICT en logistiek, en is misschien niet zonder meer geschikt voor elke dienst of toepassing.

Het lijkt nuttig om de planning en beslissingen inzake belangrijke informaticatoepassingen voor de organisatie vooraf in het managementteam te bespreken.

### Rol MAT bij prioritering en evaluaties

De selectie door het MAT van prioritaire beheersmaatregelen en evaluaties gebeurt op dit moment wel, maar op een eerder informele en minder planmatige manier. Eventueel zou het MAT ook naar de niet geselecteerde verbeteracties uit de zelfevaluatie kunnen kijken om toekomstige maatregelen uit te werken.

### Integratie gemeente-OCMW

Er is op korte tijd zeer veel vooruitgang geboekt inzake de integratie-oefening. Voorliggend verslag probeert de beide entiteiten iets meer integraal te benaderen, maar het blijft een belangrijk aandachtspunt.

### Wijzigingen regelgeving hogere overheden

Het burgerlijk wetboek wordt doorlopend vernieuwd. De nieuwe boeken treden op verschillende momenten in werking. In 2023 treedt bijvoorbeeld het nieuwe boek verbintenissen in werking.

De wetgeving overheidsopdrachten is aangepast, met onder meer strengere bepalingen over het gebruik van e-procurement. Een deel van de nieuwe bepalingen treedt al in werking in september 2023. Er zijn ook nieuwigheden en aanpassingen in het regelgevend kader die nog niet helemaal zijn kunnen worden opgevolgd (bv Gemeentewegendecreet van 2019).

Vanaf september/oktober 2023 moet de gemeente ook vastgoedinformatie aanleveren/opvolgen via het Vlaamse Vastgoedinformatieplatform (<https://www.vlaanderen.be/digitaal-vlaanderen/athumi-het-vlaams-datanutsbedrijf/vastgoedinformatieplatform>). De dienst omgeving en IT zullen hier samen naartoe werken.

## 3.4. Significante incidenten

In 2022 bleek dat bij de publicatie van vergunningsaanvragen het volledige adres van de aanvrager werd gedeeld. De procedure werd aangepast zodat enkel de meest relevante informatie nog wordt getoond. Verder zijn er geen significante incidenten (fraude, fouten, ICT of data-gerelateerde incidenten...) te melden voor het jaar 2022.



### 3.5. Beheersing van de organisatie

#### Verbeteracties

In opvolging van het zelfevaluatierapport bestuurskracht is er sterk gewerkt op de gekozen verbeterpunten. Op de **externe communicatie**, bijvoorbeeld, Veerkrachtige Dorpen en gerichte burgerbevragingen. In 2023 staat onder meer de vernieuwing van de website op het programma. Met de invoering van RanstFocus en de hervorming van het MAT en de Dynameeting is ook de **interne communicatie** aan bod gekomen. Zaak is om de inspanningen vol te houden en zo goed mogelijk te laten renderen.

De **klantgerichtheid** wordt onder meer verbeterd door verschillende inspanningen op de vlakken van digitalisering voor beide entiteiten en de volgehouden aanpak kwaliteitszorg binnen Zorg en Welzijn. Het dienstverleningsconcept is een bijzonder te vermelden project, getrokken door burgerzaken. En ook aan het **personeelsbeleid** wordt duidelijk gestaag gewerkt met realisatie zoals het vormingsbeleid, flexibel en thuiswerk en plannen zoals het aanwezigheidsbeleid.

Ook op niet gekozen verbeterpunten is gewerkt. Met Veerkrachtige Dorpen en plannen op het vlak van de uitbesteding BKO worden bijvoorbeeld ook stappen gezet inzake **samenwerking, subsidiëring en uitbesteding** van taken.

Inzake de aanbevelingen van de forensische audit hebben **politieke mandatarissen** met de deontologische code en de huisreglementen goed instrumenten gekregen. De deontologische commissies zullen hierop een vervolg vormen. Het **organisatiesysteem** is concreet uitgebouwd, al liggen er zeker nog aandachtspunten op de plank (personeelsinzet, integratie OCMW-gemeente...).

Op het vlak van **aankoopprocessen** zijn er structurele hervormingen gebeurd stappen inzake de overheidsopdrachten beperkte waarde. Hier hebben de individuele medewerkers immers zelf een grote verantwoordelijkheid. Er liggen ook hier echter grote uitdagingen, gezien de personeelswijzigingen en openbare werken en bouwprojecten die op til staan. Ook de **procedures inkomende facturen** worden opgevolgd en waar nodig bijgewerkt.

Het ontbreekt op dit moment nog aan een organisatie-breed project rond **integriteit**. Dit is een oefening waar de nodige capaciteit op dit moment voor ontbreekt.

#### Globale tendensen en maturiteit van de organisatie(beheersing)

Uit voorgaande kan worden afgeleid dat de organisatie op de goede weg is. Het is goed om even terug te grijpen naar de tien thema's uit de Leidraad Organisatiebeheersing en de voortgang ook vanuit dit perspectief te lezen.

#### Beleids- en beheercyclus (BBC)

Inzake het **doelstellingen-, proces- en financieel management** is het doorlopen van het beleidsplanningsproces met succes ingevoerd en wordt het verder opgevolgd. De financiële planning verloopt hoe het hoort.



Met name de **monitoringsystemen** inzake aankoopprocessen en goedkeuring van facturen zijn grondig hervormd.

### Mensen

Qua **belanghebbenmanagement** heeft Ranst onder meer de niet decretaal verplichte adviesraden werden omgevormd tot themaraden. De gemeente en het OCMW gaan vruchtbare samenwerkingen aan. Naast intergemeentelijke en provinciale samenwerkingsverbanden (IGEAN, Regi de online assistent, Veerkrachtige Dorpen, Regionaal Landschap De Voorkempen ...) nu ook binnen de regiovorming die vanuit Vlaanderen wordt ingevoerd.

Burgerbevragingen, tevredenheidsenquêtes, klachtenmanagement en participatie-initiatieven zorgen ervoor dat Ranst rekening houdt met signalen van burgers. En ook de uitwerking van het vrijwilligersbeleid is een belangrijke stap in het belanghebbenmanagement.

De evaluatie van de afsprakennota voor samenwerking administratie-politiek en de vernieuwing van het klachtenreglement zijn voorbeelden van hoe Ranst initiatieven ook evalueert en bijstuurt.

Op vlak van **organisatiestructuur en personeelsbeleid** valt op te merken dat het organogram in volle beweging is, net omdat er aanpassingen gebeuren in functie van realisatie van doelstellingen en optimalisatie van de dienstverlening. Het personeel zelf wordt steeds beter omkaderd en begeleid en er is veel aandacht voor welzijn, ook informeel door de organisatie van activiteiten.

De Dynameeting wordt naar waarde geschat als een instrument voor interne **communicatie** en uitwisseling van **informatie** met het MAT, maar ook als een belangrijke drager van de **organisatiecultuur**. Eventueel wordt dit het forum om een project rond integriteit te organiseren.

### Middelen

Er wordt omzichtig omgegaan met **facilitaire middelen, opdrachten en contracten**. De doorstart van de aankoopprocessen hebben ook een beter contractbeheer op het oog, maar daar is effectief nog werk aan de winkel.

Ook op het vlak van **ICT en informatietechnologie** heeft Ranst een sterke inhaalbeweging gemaakt de afgelopen jaren, een en ander is met verve bewezen bij de snelle, maar succesvolle omschakeling naar thuiswerk in de hoogdagen van covid-19.

## 4. Planning 2023

### 4.1. Belangrijke initiatieven en ontwikkelingen

#### Opvolging thema-audits

De aanbevelingen uit de thema-audit rond het beheer van IT-risico's zullen verder opgevolgd worden. Bij de herorganisatie van de technische dienst moeten de aanbevelingen uit de thema-audit over werken in beheer van de technische dienst worden meegenomen. Voor Zorg en Welzijn staat er een thema-audit gezinszorg op het programma.

#### Reorganisatie technische dienst

Het nieuwe diensthoofd technische dienst heeft heel wat ideeën en plannen om een optimaliseringsoefening door te voeren, alsook een heroriëntatie van de dienst binnenin de organisatie en een hernieuwde missie en visie ten aanzien van de dienstverlening aan de Ranstenaars.

Technische dienst wil onder meer werken aan een intern reglement dat aansluit bij de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement, aan de werk- en veiligheidscultuur, de taken en functieomschrijvingen, een competentiematrix, een onthaalbrochure en een nieuw organogram.

De technische dienst gaat ook werken aan heldere overleg- en informatiestructuren en duidelijke *flows* voor onder meer werkbons, bestelbonnen, facturen en besluitvorming. Men wil ook kort op de bal kunnen spelen met jaarlijkse opleidings- en aanwervingsplannen.

#### Personeelszaken

Er staan ook diverse organisatie-brede personeelsprojecten op stapel, zoals het invoeren van Fietsleasesysteem (alternatieve eindejaarspremie), een bevraging over welzijn op het werk, het uitwerken van een aanwezigheids- en onthaalbeleid en een evaluatie van het pensioenfonds voor contractuelen.

De eind 2022 ingevulde functies moeten in 2023 concreet worden geïntegreerd in de organisatie. Het nieuwe afdelingshoofd van de technische dienst zal zich in 2023 inwerken, de dienst herorganiseren en tegelijk een aantal grote bouwprojecten in goede banen leiden (15, 24). De opvolger van de gepensioneerde medewerker technische dienst zal de overgedragen taken inzake de uitvoering van werken verder opnemen.

De financieel expert zal de taken van de gepensioneerde adjunct-financieel directeur overnemen. De consulent interne en juridische zaken zal de uitvoerende taken met betrekking tot overheidsopdrachten overdragen (4, 18, 24) om de nieuwe rol ten volle op te nemen

In 2022 heeft het afdelingshoofd vrije tijd beslist om de organisatie vanaf februari 2023 te verlaten. De opvolging is een belangrijk aandachtspunt in 2023.

Eventueel is in 2023 een vernieuwd organogram aan de orde.

#### Uitbesteding buitenschoolse kinderopvang

In 2022 zijn voorbereidende verkenningen gebeurd voor een uitbesteding van de buitenschoolse kinderopvang, onder meer in het kader van het BOA-decreet en de subsidiëringmogelijkheden. In



2023 moet de organisatie van mededinging tussen verschillende aanbieders leiden tot de keuze van een partner waarmee het eigenlijke traject kan worden aangevat.

#### 4.2. Impact op het meerjarenplan

Wellicht zullen met name het wijzigende personeelskader en enkele geplande grote openbare werken en bouwprojecten een impact hebben op de meerjarenplanning.