

Beoordeling aanpak organisatiebeheersing

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel

Rapport | Auditopdracht 2506 022-OB | 28.11.2025

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	6
5 Auditbevindingen	7
6 Aanbevelingen aanpak organisatiebeheersing	10
7 Verbeterpunten	11
8 Legende	12
9 Auditaanpak	13
10 Verzendlijst auditrapport	14

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.



Een audit is een onafhankelijke, objectieve, systematische evaluatie (van het systeem van organisatiebeheersing), waarover gerapporteerd wordt.



Een audit is een momentopname.

In een auditrapport zijn de positieve en verbeterpunten weergegeven die op het moment dat de audit plaatsvond zijn vastgesteld. Een audit geeft meestal geen informatie over de evolutie van de organisatie.



Een audit is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.

Na een audit gaat de organisatie aan de slag met de aanbevelingen. De rapporteringen over de opvolging van de aanbevelingen geven weer hoe de organisatie met aanbevelingen uit audits aan de slag is gegaan. Om al deze redenen is het dan ook niet opportuun om zomaar auditrapporten als benchmarkgegevens te hanteren. Elke organisatie is immers uniek en permanent in beweging.



Individuele passages mogen niet worden gelezen los van de context uit het rapport.

Bij een audit is de context essentieel. Bij de opvolging van aanbevelingen is bovendien ook de context van het initiële auditrapport belangrijk. Het is niet correct om individuele passages uit een rapport onder de aandacht te brengen, los van de context van het rapport. Dit kan immers zorgen voor verkeerde interpretaties. Een auditrapport dient in zijn volledigheid te worden gelezen.



Persoonsgegevens of veiligheidsinformatie worden, conform de wetgeving, niet vermeld.



Een audit doet geen uitspraken over het functioneren van individuele medewerkers, maar over de werking van de organisatie.

Een audit focust op het systeem van organisatiebeheersing. De verbetering van de werking van de organisatie staat centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een reguliere audit.



Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

Het is de verantwoordelijkheid van het politieke niveau om inhoudelijke beleidskeuzes te maken en hierover verantwoording af te leggen. Een audit evalueert de efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integrale aanpak van de processen die dat beleid tot stand brengen of uitvoeren.



Een audit helpt een organisatie om risico's in kaart te brengen en te beheersen.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de uitbouw van een degelijke organisatiebeheersing maar eraan werken is een taak van alle medewerkers. Een audit evalueert de beheersing van risico's en benoemt gemiste opportuniteiten of potentiële knelpunten. Organisaties die zich bewust zijn van hun risico's kunnen gerichte stappen ondernemen om deze te beheersen.

1 SITUERING

In het kader van de thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak bij Lokaal bestuur Hechtel-Eksel beoordeelde Audit Vlaanderen naast de evaluatie van de beheersing van de risico's in het kader van het specifieke thema ook de aanpak van organisatiebeheersing bij het lokaal bestuur. De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in dit voorliggende rapport. De thema-specifieke vaststellingen van de thema-audit zijn opgenomen in een apart rapport.

2 AUDITDOELSTELLING

Audit Vlaanderen beoordeelt in principe bij elke audit de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing. Hierbij wordt nagegaan of:

- de raden een degelijk kader goedkeurden;
Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee de eigen werking evalueert en (3) de wijze waarop de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing zal rapporteren aan de raden;
- het management het goedgekeurde kader integraal toepast;
- de algemeen directeur jaarlijks tijdig een degelijk rapport over organisatiebeheersing voorlegt aan de raden;
Een dergelijk rapport omvat minimaal (1) een beschrijving van de gekozen aanpak inzake organisatiebeheersing (2) een terugblik op het afgelopen jaar en een algemeen beeld van de stand van zaken en (3) een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten;
- de organisatie een actueel zicht heeft op de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren, deze op een systematische wijze identificeert en evalueert (bv. door een kwalitatieve zelfevaluatie) en vertaalt naar een helder en goed opgevolgd verbeteractieplan dat erop is gericht om maatregelen te nemen om de vastgestelde risico's te beperken;
- het goedgekeurde kader periodiek op systematische wijze wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

Aangezien Audit Vlaanderen in de laatste vijf jaar geen audits uitvoerde en dus ook geen aanbevelingen formuleerde voor lokaal bestuur Hechtel-Eksel, wordt in deze audit geen opvolging van aanbevelingen uit eerdere audits opgenomen.

3 SAMENVATTING

Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1.

De organisatie heeft sinds het goedgekeurde kader in 2019 enkele initiatieven genomen om werk te maken van organisatiebeheersing met o.a. een werkboek als resultaat van de zelfevaluatie (2020) en later een bevraging met externe begeleiding (2022). Nadien zijn de activiteiten rond organisatiebeheersing wat stilgevallen.

Uit de auditwerkzaamheden blijkt dat de organisatie afgelopen jaren zoekende is geweest hoe zij organisatiebeheersing wilden vormgeven en dat er o.a. door een beperkte personeelsbezetting vooral intuïtief enkele keuzes naar voor zijn geschoven om rond te werken. Een brede, actuele risicoanalyse ontbreekt momenteel als basis voor acties en prioriteiten en dit weerspiegelt zich ook in de jaarlijkse rapportering, die terugvalt op de verouderde zelfevaluatie. Desondanks gebeurde de jaarlijkse rapportering de afgelopen drie jaren tijdig en op een bevattelijke, consistente manier.

Het is aangewezen dat het lokaal bestuur, met de opmaak van het meerjarenplan, daarom nadenkt over de belangrijkste prioriteiten op het vlak van organisatiebeheersing. De aanpak rond organisatiebeheersing dient hen hierin te ondersteunen, door o.a. de werkwijze, rollen en verantwoordelijkheden en rapportering te verduidelijken. Het kader voor organisatiebeheersing vormt hiertoe een hefboom om de beschreven aanpak te formaliseren (aanbeveling 1).

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing	Ad-hocbasis (1)	
---	-----------------	--

Deze inschatting is een beoordeling van de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing. Dit is geen weergave van de sterkte van de organisatiebeheersing binnen het lokaal bestuur.

De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 8.

De managementreactie die de geauditeerde formuleerde naar aanleiding van de auditbevindingen, vindt u terug in de volgende rubriek.

4 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam kan zich vinden in de beoordeling, aanbeveling en verbeterpunten over de aanpak organisatiebeheersing door de auditoren. De beoordeling is een juiste weergave van de huidige stand van zaken van de organisatiebeheersing. Het managementteam was er zich van bewust dat de werking rond organisatiebeheersing de laatste jaren ietwat stilgevallen was. We waren de laatste jaren inderdaad zoekende naar een gepaste en werkbare aanpak, mede door beperkte personeelsbezetting en andere prioriteiten. In de praktijk werd er vooral intuïtief gewerkt rond een aantal thema's, zonder dat een actuele, brede risicoanalyse richting gaf aan de keuzes en prioriteiten.

De leden van het managementteam wensen de auditoren te bedanken voor de constructieve samenwerking en de nuttige aanbevelingen en verbeterpunten.

5 AUDITBEVINDINGEN

5.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Een goede organisatiebeheersing draagt bij tot een sterk, doelgericht en nabij bestuur dat het vertrouwen van de burgers krijgt.

Om te verzekeren dat lokale besturen een aantal minimale randvoorwaarden implementeren om gestructureerd aan organisatiebeheersing te kunnen werken, legt het Decreet Lokaal Bestuur in de artikels 217 t.e.m. 220 sinds 2014 enkele verplichtingen vast omtrent organisatiebeheersing:

- de algemeen directeur legt in een kader het organisatiebeheersingssysteem vast (na overleg met het managementteam).
- beide raden moeten het kader voor het organisatiebeheersingssysteem goedkeuren.
- de algemeen directeur moet jaarlijks – uiterlijk voor 30 juni – rapporteren over de organisatiebeheersing aan het college, het vast bureau en beide raden.

Gestructureerd werken aan organisatiebeheersing op niveau van de hele organisatie vormt een belangrijke basis voor de aanpak van organisatiebeheersing. Het helpt de organisatie om:

- de **risico's** die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren te identificeren en te evalueren;
- **beheersmaatregelen** te treffen om deze risico's te beperken;
- transparant te rapporteren over de actuele organisatiebeheersing en de evoluties daaromtrent.

Praktijkervaringen en afstemming tussen diverse partners (bv. VVSG, Audit Vlaanderen) legden ondertussen de basis voor een [meer concrete uitwerking van de decretale bepalingen](#). Om de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing te beoordelen, gaat Audit Vlaanderen daarom na of:

- de **raden een degelijk kader goedkeuren**.
Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee de eigen werking evalueert en (3) de wijze waarop de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing zal rapporteren aan de raden;
- het goedgekeurde **kader ook integraal toegepast** wordt;
- de algemeen directeur **jaarlijks tijdig een degelijk rapport** over organisatiebeheersing voorlegt aan de raden.
Een dergelijk rapport omvat minimaal (1) een beschrijving van de gekozen aanpak organisatiebeheersing (2) een terugblik op het afgelopen jaar en een algemeen beeld van de stand van zaken en (3) een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten. Inspiratie voor een degelijke rapportering is onder meer beschikbaar in [een nota](#);
- de organisatie een actueel zicht heeft op **risico's** die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren, deze op een systematische wijze **identificeert en evalueert** (bv. door een kwalitatieve zelfevaluatie) en vertaalt naar een **helder verbeteractieplan** dat erop is gericht om maatregelen te nemen om de vastgestelde risico's te beperken;
- het **goedgekeurde kader periodiek op systematische wijze wordt geëvalueerd** en bijgestuurd (bv. om rekening te houden met evoluties en in functie van de werklast voor en maturiteit van de organisatie).

Beoordeling

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel beschikt sinds 2019 over een goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing. De organisatie nam in het verleden enkele stappen om zicht te krijgen op de belangrijkste risico's via een zelfevaluatie en bevraging. In het vorige meerjarenplan (2020-2025) werd aandacht besteed aan de principes van organisatiebeheersing met o.a. actiever risicobeheer, informatiebeheer, eenvormige procedures en actieve monitoring. Hiertoe bracht het lokaal bestuur via twee opeenvolgende initiatieven tussen 2020 en 2022 de sterke en verbeterpunten in kaart: een zelfevaluatie met als resultaat een werkboek en een bevraging, opgemaakt i.s.m. een externe begeleider, aan de hand van een zelfevaluatietool.

De voorbije jaren is de werking rond organisatiebeheersing echter wat stilgevallen en is de organisatie zoekende geweest hoe zij organisatiebeheersing verder wil vormgeven.

De organisatie had de ambitie om vanuit de zelfevaluaties telkens een focus te leggen op een drietal thema's voor verdere uitwerking en diensten hierbij te betrekken, maar de organisatiebrede betrokkenheid is de voorbije jaren naar de achtergrond verschoven. Aanleiding hiervoor was de herverdeling van taken als managementteam en het stellen van nieuwe prioriteiten om de continuïteit van de werking te kunnen garanderen door de tijdelijke afwezigheid van de algemeen directeur.

In de praktijk bepaalt het managementteam waaraan gewerkt kon worden op basis van verbeteracties in het werkboek met aandacht voor bijkomende accenten en mogelijke opportuniteiten. Het diensthoofd interne ondersteuning die de functie van waarnemend algemeen directeur opnam de voorbije jaren, ontfermde zich, binnen de veelheid aan taken, over de wettelijke verplichtingen omtrent organisatiebeheersing. Doordat het lokaal bestuur in aanloop naar de nieuwe legislatuur ook geen actuele zelfevaluatie als input voor een interne omgevingsanalyse opmaakte beschikt de organisatie slechts over een gefragmenteerd beeld van actuele risico's.

De organisatie erkent dat het stappen moet zetten om organisatiebeheersing (opnieuw) meer proactief op te nemen in plaats van de huidige ad-hoc aanpak. Daarbij dient de betrokkenheid van het managementteam en de bredere organisatie versterkt te worden. Het kader voor organisatiebeheersing vormt hiertoe een hefboom om de beschreven aanpak te ondersteunen en moet nog vervolledigd worden met een aantal formele elementen zoals o.a. periodiciteit van de zelfevaluatie, wijze en timing van de jaarlijkse rapportering (aanbeveling 1).

Niettemin heeft de organisatie binnen de bestaande context de voorbije jaren tijdig en consistent gerapporteerd. De jaarlijkse rapportering bevat via een tabelvorm een overzichtelijk geheel van de verbeteracties uit de weliswaar verouderde zelfevaluatie en de tussentijds geselecteerde prioriteiten/thema's en informatie uit de besprekingen op het MAT. Voor elk van de ondernomen acties wordt een korte omschrijving meegegeven en wordt voor de meeste acties ook aangegeven of de verbeteractie voltooid is. De waarnemend algemeen directeur bevraagt hiervoor de leden van het managementteam en diverse personeelsleden om informatie te verzamelen over de ondernomen acties, maar dit gebeurt niet via een vaste structuur. Bijkomend geeft de rapportering ook nog toekomstige prioritaire acties mee en bijkomende verbeterpunten die niet bij de verbeteracties geformaliseerd stonden, maar door andere klemtonen of opportuniteiten op de radar kwamen.

De jaarlijkse rapportering wordt geagendeerd en ook toegelicht aan de raden. Gesprekken met afgevaardigden van het politieke niveau signaleren dat de rapportering eerder 'voorzichtig' is opgesteld en concreter inzicht in de risico's voor de organisatie kan benoemen.

Aanbeveling 1

Werk een aanpak uit die het lokaal bestuur toelaat om op een onderbouwde wijze de prioriteiten te bepalen m.b.t. organisatiebeheersing en om deze gefaseerd via actieplannen invulling te geven. Vertaal deze aanpak in het kader voor organisatiebeheersing en vervolledig dit met de ontbrekende elementen zoals periodiciteit van de zelfevaluatie en tussentijdse initiatieven, wijze en timing van de jaarlijkse rapportering en evaluatie van het kader en de aanpak. Zorg ervoor dat de periodieke rapportering de stand van zaken op een duidelijke wijze weergeeft, incl. de nog openstaande risico's.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De organisatie heeft onvoldoende zicht op belangrijke risico's die het bereiken van haar doelstellingen kan belemmeren;
- Bij gebrek aan een verbeteractieplan met prioriteiten, timing, rollen en verantwoordelijkheden kan de organisatie de verbeteracties niet gestructureerd opvolgen;
- Het gehanteerde kader is onvolledig en ondersteunt de aanpak van organisatiebeheersing in de praktijk onvoldoende.

5.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Aangezien Audit Vlaanderen in de laatste vijf jaar geen audits uitvoerde en dus ook geen aanbevelingen formuleerde voor lokaal bestuur Hechtel-Eksel, worden in deze audit geen aanbevelingen uit eerdere audits opgevolgd.

6 AANBEVELINGEN AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Aanbevelingen richten zich op openstaande risico's die een grote impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen, de werking van de organisatie of een bepaald proces/thema.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
OB- A1	Werk een aanpak uit die het lokaal bestuur toelaat om op een onderbouwde wijze de prioriteiten te bepalen m.b.t. organisatiebeheersing en om deze gefaseerd via actieplannen invulling te geven. Vertaal deze aanpak in het kader voor organisatiebeheersing en vervul dit met de ontbrekende elementen zoals periodiciteit van de zelfevaluatie en tussentijdse initiatieven, wijze en timing van de jaarlijkse rapportering en evaluatie van het kader en de aanpak. Zorg ervoor dat de periodieke rapportering de stand van zaken op een duidelijke wijze weergeeft, incl. de nog openstaande risico's.	31.12.2026	Algemeen directeur	1. Actualisatie en formalisering van het kader organisatiebeheersing: periodiciteit, rollen, wijze en inhoud jaarlijkse rapportering. 2. Uitvoering periodieke zelfevaluatie en opmaak brede risicoanalyse, prioritering risico's 3. Vertaling risico's in actieplan organisatiebeheersing. 4. Versterking van de rapportering. 5. Creëren draagvlak binnen de organisatie.

7 VERBETERPUNTEN

De verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die minder urgent en/of beperkter zijn. Deze risico's hebben bijvoorbeeld een lagere kans op voorkomen of de impact is minder groot. In tegenstelling tot aanbevelingen, volgt Audit Vlaanderen de realisatie van verbeterpunten niet op. Maar ook het aanpakken van verbeterpunten biedt groeimogelijkheden om tot een nog sterkere beheersing van de desbetreffende risico's te komen. Deze verbeterpunten zijn al doorheen de tekst beschreven.

- Denk na over een aanpak om het draagvlak voor organisatiebeheersing te vergroten, zowel binnen het managementteam als in de ruimere organisatie. Informeer en sensibiliseer hiervoor medewerkers over risico's en risicobeheer.
- Evalueer de rollen en verantwoordelijkheden inzake organisatiebeheersing om de continuïteit te garanderen.

8 LEGENDE

Maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing (OB)

**Onbestaand (0)**

Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.

**Ad-hocbasis (1)**

De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).

**Gestructureerde aanzet (2)**

De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.

**Gedefinieerd systeem (3)**

De organisatie hanteert een adequaat kader dat overwegend goed wordt toegepast. De rapportering over organisatiebeheersing is al vele jaren degelijk. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en adequate analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt tussentijds bijgestuurd.

**Beheerst systeem (4)**

De organisatie hanteert een adequaat kader, past dit consequent toe en rapporteerde de afgelopen drie jaar op degelijke wijze over organisatiebeheersing aan de raden. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en degelijke analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd.

9 AUDITAANPAK

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA). Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 24.06.2025 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode mei '25 – augustus '25 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 7.10.2025.
- Het ontwerprapport werd op 28.10.2025 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 13.11.2025.
- De managementreactie werd verkregen op 28.11.2025 en toegevoegd aan dit rapport.

10 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Hechtel-Eksel

- Robert Verheyen Algemeen Directeur
- Jan Dalemans Burgemeester
- Carina Gijsbers Voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn en gemeenteraad

De leden van het [auditcomité van de lokale besturen](#)

De voorzitter van de raden wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

In het kader van actieve openbaarheid van bestuur plaatst Audit Vlaanderen het auditrapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het auditrapport definitief ontving.