

Thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel

Rapport | Auditopdracht 2506 022 | 28.11.2025

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Auditdoelstellingen & -reikwijdte	4
2 Samenvatting	6
3 Managementreactie	8
4 Auditbevindingen	9
5 Aanbevelingen	18
6 Verbeterpunten	21
7 Situering van deze thema-audit	22
8 Legende	23
9 Auditaanpak	24
10 Verzendlijst auditrapport	25

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 rapporten 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. 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 integere 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 AUDITDOELSTELLINGEN & -REIKWIJDTE

Lokale besturen zijn een belangrijke werkgever. De komende tien jaar zal evenwel bijna 1 op 4 medewerkers door pensionering uitstromen¹. Bijkomend zorgt de algemene trend bij medewerkers om meer dan vroeger van job te wisselen ervoor dat lokale besturen vaker op zoek moeten naar nieuwe medewerkers. Het is dan ook belangrijk dat lokale besturen zich degelijk voorbereiden om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die in de (nabije) toekomst op hen afkomen.

In deze thema-audit gaat Audit Vlaanderen na in hoeverre de lokale besturen beschikken over een toekomstbestendige HR-aanpak, die hen moet toelaten om in de (nabije) toekomst de organisatiedoelstellingen te realiseren en de dienstverlening naar de burger en de eigen interne werking blijvend te kunnen verzekeren.

Via deze thema-audit wil Audit Vlaanderen een antwoord bieden op volgende **onderzoeksvragen**:

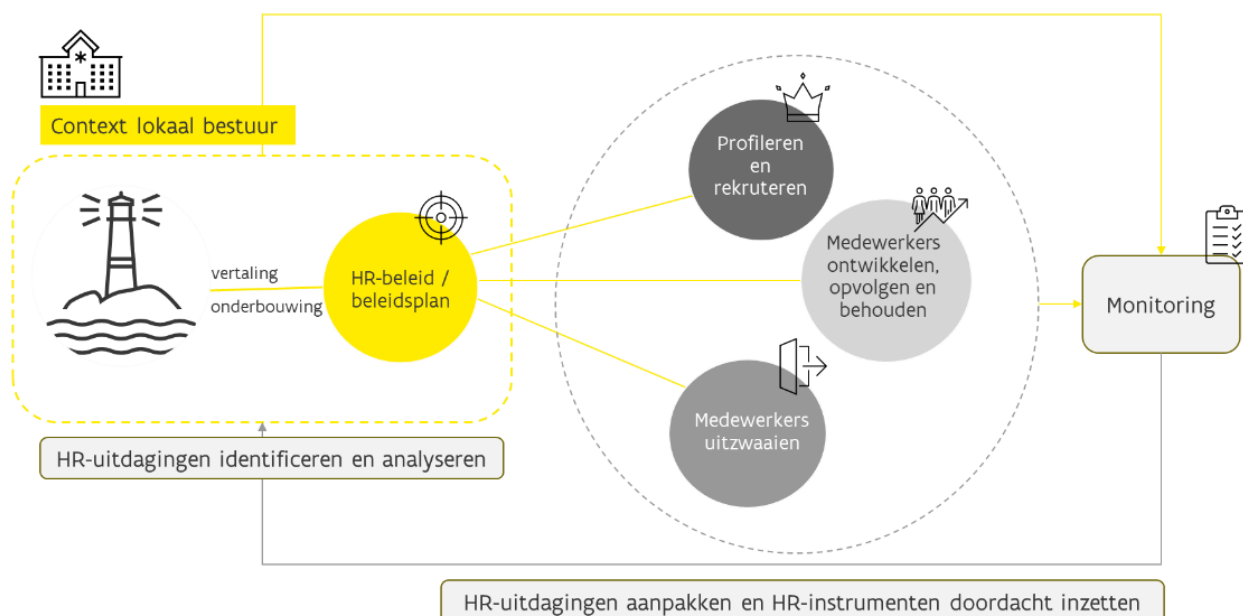
- Kent het lokaal bestuur zijn uitdagingen en risico's op het vlak van HR?
- Heeft het lokaal bestuur bepaald over welke HR-data en -informatie en bijhorende indicatoren het moet beschikken om de uitdagingen op HR-vlak te identificeren en te analyseren?
- Zijn de uitdagingen vertaald en geconcretiseerd in een HR-beleid/beleidsplan met prioriteiten?
- Zet het lokaal bestuur op een doordachte wijze de gepaste HR-instrumenten in om de geïdentificeerde HR-uitdagingen en risico's aan te pakken?
- Krijgt het lokaal bestuur via monitoring inzicht in de beheersing van de HR-uitdagingen en de bijhorende risico's?

Voorbeelden van **belangrijke risico's** voor deze thema-audit zijn:

- de continuïteit van de dienstverlening en de interne werking kunnen niet langer worden gegarandeerd;
- de organisatie heeft geen of onvoldoende zicht op de beschikbare en benodigde personele middelen om de doelstellingen te realiseren, waardoor er een tekort (onderbezetting) of overschot (overbezetting) aan personele middelen is;
- het lokaal bestuur slaagt er niet of onvoldoende in om de geschikte profielen aan te trekken, waardoor beroep moet worden gedaan op dure externe profielen;
- door het personeelsverloop gaat er kennis en expertise verloren;
- het lokaal bestuur kampt met absentisme, demotivatie en gebrek aan betrokkenheid bij medewerkers.

¹ 2023_Persdossier_VVSG_lokaal werkgeverschap.

De visuele weergave van deze thema-audit ziet u in onderstaande figuur:



Volgende elementen behoren **niet tot de reikwijdte** van deze thema-audit:

- Diepteanalyse, procesanalyse van specifieke HR-instrumenten (praktijken en processen);
- Gemaakte beleidskeuzes;
- Aftoetsing van individuele dossiers aan de regelgeving.

Audit Vlaanderen voert deze thema-audit uit bij 7 lokale besturen. Dit rapport beschrijft de resultaten van de thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak bij het lokaal bestuur Hechtel-Eksel.

2 SAMENVATTING

Op basis van deze thema-audit beoordeelt Audit Vlaanderen dat lokaal bestuur Hechtel-Eksel momenteel onvoldoende over een toekomstbestendige HR-aanpak beschikt. De huidige context, met noodzakelijke besparingen en een reeds beperkte personeelsbezetting, belemmeren de organisatie om op strategisch niveau zicht te krijgen op de HR-uitdagingen. De strategische personeelsbehoefteplanning in functie van de realisatie van de doelstellingen en de dienstverlening die het lokaal bestuur wenst aan te bieden, komt dan ook als belangrijkste HR-uitdaging naar voor uit de gesprekken en workshop. De opmaak van een meerjarenplan, dat gedragen is door de administratie en het politieke niveau, is hierin cruciaal.

Op basis van de auditwerkzaamheden komt Audit Vlaanderen hieronder tot de beoordeling van de onderzoeksvragen. De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 8.

HR-uitdagingen identificeren en analyseren

Ad-hocbasis

1

- Kent het lokaal bestuur zijn uitdagingen en risico's op het vlak van HR?
- Heeft het lokaal bestuur bepaald over welke HR-data en -informatie en bijhorende indicatoren het moet beschikken om de uitdagingen op HR-vlak te identificeren en te analyseren?
- Zijn de uitdagingen vertaald en geconcretiseerd in een HR-beleid/beleidsplan met prioriteiten?

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel slaagt er momenteel onvoldoende in om binnen de huidige context (besparingen en een beperkte personeelsbezetting) strategisch na te denken over de HR-uitdagingen en deze te onderbouwen bij gebrek aan o.a. een interne omgevingsanalyse en relevante HR-data en informatie. Ook de verschillende visies tussen het managementteam en het politieke niveau over de uitdagingen en de aanpak en invulling van het meerjarenplan, belemmeren een gestructureerde aanpak. De kleinschaligheid van de organisatie vertaalt zich ook in de HR-werking. Hoewel de personeelsdienst de voorbije jaren vanuit een loutere personeelsadministratie evolueerde naar een ruimere HR-werking, ligt de focus vooral op het uitvoeren van de operationele personeelstaken.

Uit de gesprekken en een workshop kwamen niettemin drie uitdagingen naar voor:

- Het aantrekken en behouden van personeel.
- Het versterken van duurzame kennisborging en talentontwikkeling.
- De nood aan meer datagedreven HR-inzichten om een meer systematische aanpak van de HR-werking te ondersteunen.

Het lokaal bestuur beschikt momenteel niet over een HR-beleid/beleidsplan dat de HR-uitdagingen bundelt en inzicht geeft in de prioriteiten (aanbeveling 1)

HR-uitdagingen aanpakken en HR-instrumenten doordacht inzetten

Ad-hocbasis

1

Zet het lokaal bestuur op een doordachte wijze de gepaste HR-instrumenten in om de geïdentificeerde HR-uitdagingen en – risico's aan te pakken?

Bij gebrek aan analyse en onderbouwing van de HR-uitdagingen, slaagt de organisatie er momenteel niet in om HR-instrumenten doordacht in te zetten.

Voor sommige HR-uitdagingen is een aanzet aanwezig. Zo heeft de organisatie haar onboardingtraject recent bijgestuurd, neemt ze initiatieven om het welzijn van de medewerkers te ondersteunen en heeft

ze werk gemaakt van een aanwezigheidsbeleid. Deze instrumenten kunnen bijdragen tot het aantrekken en behouden van personeel. Echter is er nog geen sprake van een uitgewerkte employer branding. Ook een strategische personeelsbehoefteanalyse dat de reële noden (bv. hoger gekwalificeerde medewerkers) in kaart brengt ontbreekt momenteel nog (aanbeveling 2).

Op vlak van kennisborging en talentontwikkeling geeft de organisatie kansen aan medewerkers om opleidingen te volgen en zet ze via o.a. intervisies in op leiderschapsontwikkeling. Het vormingsbeleid kan echter nog verder versterkt worden door meer in te spelen op (toekomstig) te ontwikkelen kennis en competenties die bijdragen tot de organisatiedoelen. Ook het opzetten van een centraal systeem waar (kritieke) kennis en expertise systematisch wordt opgeslagen en onderhouden, garandeert dat deze niet verloren gaat (aanbeveling 3).

Monitoring

Onbestaand



Krijgt het lokaal bestuur via monitoring inzicht in de beheersing van de HR-uitdagingen en de bijhorende risico's?

Met uitzondering van een beperkte opvolging van o.a. de afwezigheden, maakt de organisatie momenteel onvoldoende gebruik van de beschikbare HR-data en -informatie als meet- en sturingsinstrument. Ook wordt de relevantie en bruikbaarheid van de huidige HR-data onvoldoende geëvalueerd. De organisatie mist momenteel een monitoringaanpak die inzicht geeft in de beheersing van de HR-uitdagingen.

Naast de aanbevelingen formuleert Audit Vlaanderen ook nog verbeterpunten die het beheersen van bepaalde risico's kan optimaliseren. Een overzicht hiervan bevindt zich in rubriek 6.

De managementreactie die de geauditeerde formuleerde n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug in de volgende rubriek.

3 MANAGEMENTREACTIE

In het voorjaar van 2025 ontving het lokaal bestuur van Hechtel-Eksel Audit Vlaanderen voor een thema-audit 'Toekomstbestendig HR-beleid'.

In het rapport dat hieruit voortvloeit, krijgt ons lokaal bestuur een beoordeling die streng maar rechtvaardig is. De bevinding dat onze organisatie op HR-vlak eerder ad-hoc te werk gaat, dan gebaseerd op een uitwerkte HR-visie en een uitgewerkt HR-beleidsplan, is inderdaad de manier waarop we te werk gaan.

Als kleiner lokaal bestuur botsen we steeds vaker op onze limieten om op elk vlak van onze werking de diepgang en kwaliteit na te streven, zoals ook gevraagd wordt in deze audit. Een beperkte budgettaire ruimte maakt dat er op het vlak van mensen en middelen keuzes gemaakt moeten worden.

Deze audit dwingt ons nu om de kaart te trekken van een kwalitatief HR-beleid, wat uiteraard onze organisatie alleen maar ten goede zal komen en waar we zelf ook de grote meerwaarde van zullen ervaren. De wens om op deze manier aan de slag te kunnen gaan op elke dienst van het lokaal bestuur is echter onuitgesproken groot.

4 AUDITBEVINDINGEN

4.1 HR-UITDAGINGEN IDENTIFICEREN EN ANALYSEREN

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Om het hoofd te kunnen bieden aan HR-uitdagingen die in de (nabije) toekomst op de organisatie afkomen, is het belangrijk dat lokale besturen deze uitdagingen en bijhorende risico's kunnen identificeren. Om dit te onderbouwen kan het lokaal bestuur, met betrokkenheid van de beschikbare HR-expertise en capaciteit gebruikmaken van diverse informatiebronnen, zoals (demografische) trends en factoren, omgevingsanalyse, arbeidsmarktinformatie en analyse van het gevoerde personeelsbeleid. Het lokaal bestuur verzamelt en analyseert daartoe de relevante HR-data en -informatie en bepaalt hiervoor de nodige indicatoren (bijvoorbeeld personeelsverloop, absentieïsme, personeelstevredenheid). Op basis van deze analyse concretiseert en vertaalt het lokaal bestuur op gecoördineerde wijze de uitdagingen in een HR-beleid/beleidsplan met prioriteiten.

In dit onderdeel wil Audit Vlaanderen een antwoord geven op volgende onderzoeksvragen:

- Kent het lokaal bestuur zijn uitdagingen en risico's op het vlak van HR?
- Heeft het lokaal bestuur bepaald over welke HR-data en -informatie en bijhorende indicatoren) het moet beschikken om de uitdagingen op HR-vlak te identificeren en te analyseren?
- Zijn de uitdagingen vertaald en geconcretiseerd in een HR-beleid/beleidsplan met prioriteiten?

Beoordeling en aanbevelingen

HR-uitdagingen identificeren en analyseren

Ad-hocbasis

1

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel toont engagement voor het verder professionaliseren van haar HR-werking, maar staat hierbij niettemin voor enkele significante organisatiebrede uitdagingen. De organisatie wordt in de praktijk geconfronteerd met een beperkte personeelsbezetting (waardoor binnen het huidige organigram niet alle functies zijn ingevuld) en staat tegelijkertijd voor belangrijke besparingen in de nieuwe legislatuur. Zo nam het diensthoofd Interne ondersteuning de voorbije 2,5 jaren de functie van waarnemend algemeen directeur op. Het diensthoofd Interne ondersteuning werd tijdens die periode niet vervangen. De onduidelijkheid over de duurtijd van de tijdelijke vervanging als waarnemend algemeen directeur, zorgde voor enige terughoudendheid in het nemen van stappen op (middel)lange termijn, zo blijkt uit de gesprekken. De organisatie wordt uitgedaagd om op zoek te gaan naar mogelijke efficiëntiewinsten om de werking en dienstverlening met minder personeelsleden te kunnen blijven verzekeren.

De organisatie kan binnen deze context weinig tijd en ruimte nemen om strategisch na te denken over de HR-uitdagingen op (middel)lange termijn. Ter voorbereiding van de nieuwe legislatuur en als insteek voor het nieuwe meerjarenplan, voerde de organisatie geen interne omgevingsanalyse of andere zelfevaluatie uit die een breder, actueel zicht op o.a. HR-uitdagingen op strategisch niveau zou kunnen bieden. De laatste oefening in dit verband dateert van 2019 toen de organisatie met externe begeleiding een analyse liet uitvoeren van de organisatiestructuur.

Uit de gesprekken blijkt dat het managementteam en het politieke niveau bovendien niet op eenzelfde lijn zitten over de invulling van een ambitieus meerjarenplan en de mogelijke impact hiervan op het

beschikbare personeelskader. Dit uit zich o.a. in verschillende visies over de uitdagingen alsook in onduidelijkheden omtrent verwachtingen rond rollen en verantwoordelijkheden en op welk niveau concreet knopen zullen doorgehakt worden. Belangrijke (strategische) beslissingen die i.k.v. het meerjarenplan moeten genomen worden dreigen zo op de lange baan geschoven te worden.

Op basis van gesprekken en een workshop werden niettemin volgende HR-uitdagingen geformuleerd:

- Het aantrekken en behouden van personeel. Dit werd als de belangrijkste HR-uitdaging geïdentificeerd om de interne werking en dienstverlening te kunnen blijven garanderen.
- Het versterken van duurzame kennisborging en talentontwikkeling. Dit is o.a. mee ingegeven vanuit het risico op kennisverlies bij het verlaten van de organisatie en het ondersteunen van o.a. leidinggevendenden in hun veelal gecombineerde rollen (leider, coach, expert).
- De nood aan meer datagedreven HR-inzichten die een meer systematische aanpak van de HR-werking kunnen ondersteunen. Deze uitdaging komt aan bod onder 4.3 'Monitoring'.

Deze geïdentificeerde HR-uitdagingen worden momenteel onvoldoende onderbouwd met relevante HR-data en -informatie. De organisatie houdt een beperkt aantal HR-data bij. Deze worden echter niet proactief ingezet als een meet- en sturingsinstrument voor het management en het beleid en om HR-uitdagingen en risico's verder te identificeren en te analyseren. Bijkomend ontbreekt momenteel een HR-beleid/beleidsplan dat de HR-uitdagingen bundelt en inzicht geeft in de prioriteiten (aanbeveling 1).

De kleinschaligheid van de organisatie vertaalt zich ook in de capaciteit, rollen en verantwoordelijkheden in de huidige personeelsdienst. Omdat nog steeds prioritair tijd en aandacht gegeven moet worden aan de operationele taken in verband met personeelsbeheer zoals tijdsregistratie, loonverwerking enz. verschuiven meer beleidsmatige en strategische aspecten van de HR-werking veelal naar de achtergrond. Als antwoord hierop nemen diensthoofden zelf HR-activiteiten op bv. door het uitschrijven van het thuiswerkbeleid. Niettemin evolueert de HR-werking vanuit een loutere personeelsadministratie meer naar een breder HR-beleid met o.a. initiatieven rond aanwezigheidsbeleid en het uitwerken van een agressieprotocol.

De teamverantwoordelijke personeel is geen lid van het managementteam maar wordt wel betrokken bij het overleg over HR-onderwerpen. Daarnaast neemt de organisatie initiatieven om op een meer gestructureerde en frequente basis overleg over HR-aangelegenheden te organiseren: zo is er wekelijks overleg tussen de verantwoordelijke personeel en de waarnemend algemeen directeur en op regelmatige basis ook met het politieke niveau. Ook is het positief dat de organisatie in 2022 diverse delegatiebevoegdheden rond de dagelijkse personeelswerking aan de algemeen directeur heeft toegewezen. Deze regeling stelt de organisatie in staat om wendbaar te kunnen reageren op diverse personeelsnoden en -vraagstukken. De besluiten van de algemeen directeur worden wekelijks aan het college gecommuniceerd.

Aanbeveling 1

A1

Breng de belangrijkste HR-uitdagingen in kaart en gebruik relevante data en informatie om deze te onderbouwen. Concretiseer de hieruit voortvloeiende HR-keuzes en prioriteiten in een HR-beleid/beleidsplan.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De HR-uitdagingen zijn onvoldoende afgestemd binnen het lokaal bestuur;
- Het niet proactief gebruiken van beschikbare HR-data en risicoanalyses om uitdagingen tijdig aan te pakken alvorens ze zich manifesteren.
- De HR-uitdagingen zijn onvoldoende vertaald naar het hieruit voortvloeiende HR-beleid/beleidsplan.

4.2 HR-UITDAGINGEN AANPAKKEN EN HR-INSTRUMENTEN DOORDACHT INZETTEN

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur zet op doordachte wijze de nodige en gepaste HR-instrumenten (praktijken en processen) in om de geïdentificeerde HR-uitdagingen en -risico's te beheersen. Naarmate de uitdagingen wijzigen, kunnen andere HR-instrumenten ingezet worden.

Onderstaande HR-instrumenten kunnen in functie van de focus en aan te pakken uitdagingen gehanteerd worden:

- **Profileren en rekruteren:** aan de basis liggen een degelijke (langetermijn) personeelsbehoefteplanning en passende rekruterings- en selectieprocedures. Minstens zo belangrijk zijn de initiatieven die de organisatie neemt om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren (employer branding). Daarnaast zorgt een goed uitgewerkt introductietraject bij indiensttreding ervoor dat nieuwe medewerkers snel inzetbaar zijn en goed begeleid worden;
- **Medewerkers ontwikkelen, opvolgen en behouden:** om medewerkers te binden aan de organisatie, is het belangrijk dat HR-instrumenten ingezet worden om de talenten en competenties van medewerkers te benutten en te (blijven) ontwikkelen. Een evaluatie- en waarderingsbeleid geeft zicht op het functioneren maar ook motivatie en welbevinden. Daarnaast zijn goede arbeidsomstandigheden en aandacht voor welzijn belangrijke elementen om (psychosociale) gezondheidsrisico's te beperken.
- **Medewerkers uitzwaaien :** beschikken over een aanpak om ervoor te zorgen dat werknemers op een positieve manier de organisatie verlaten en de kennisborging gegarandeerd is.

In dit onderdeel wil Audit Vlaanderen een antwoord geven op volgende onderzoeksvraag:

- Zet het lokaal bestuur op een doordachte wijze de gepaste HR-instrumenten in om de geïdentificeerde HR-uitdagingen en – risico's aan te pakken?

Beoordeling en aanbevelingen

HR-uitdagingen aanpakken en HR-instrumenten doordacht inzetten

Ad-hocbasis

1

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel Hechtel-Eksel heeft de HR-uitdagingen en bijhorende risico's onvoldoende geïdentificeerd en geanalyseerd (cf. rubriek 4.1). Het lokaal bestuur kan momenteel niet op een onderbouwde wijze inschatten welke HR-instrumenten vereist zijn om deze uitdagingen aan te gaan en zet de nodige HR-instrumenten bijgevolg niet op een doordachte wijze in.

Hierna volgt een beoordeling van een aantal HR-instrumenten die lokaal bestuur Hechtel-Eksel momenteel inzet.

Uitdaging 1

Aantrekken en behouden van personeel

Uit de gesprekken en workshop blijkt dat het aantrekken en behouden van personeel als een belangrijke uitdaging wordt gezien. Een eerste pensioneringsgolf is recent achter de rug. De organisatie slaagde erin om goede, nieuwe profielen aan te trekken die ze graag wil behouden. Het blijft echter een uitdaging om ambitieuze medewerkers doorgroeimogelijkheden te bieden binnen de kleinschalige organisatie. Om deze uitdaging aan te pakken neemt het lokaal bestuur Hechtel-Eksel enkele maatregelen.

Selectie en rekrutering, onboarding

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel heeft voor sommige specifieke profielen (bv. ambtenaar ruimtelijke ordening, milieuambtenaar) moeite om kandidaten te vinden en ervaart ook concurrentie van nabijgelegen besturen. In sommige selecties haken kandidaten uiteindelijk af omwille van de concrete arbeidsvoorwaarden.

De organisatie is zich niettemin bewust van knelpunten (o.a. doorlooptijd en communicatiekanalen) in het selectie- en rekruteringsproces en zet stappen om deze aan te pakken. De organisatie werkt voor elke aanwerving een examenprogramma uit dat de onderdelen, puntenverdeling enz. beschrijft. Naargelang de functies wordt er gevarieerd in omvang en doorlooptijd van het selectieproces. Uit de workshop blijkt dat de organisatie zich bewust is van mogelijke drempels bv. specifieke expertise, in de huidige aanpak van het selectie-en rekruteringsproces. De organisatie kijkt hiervoor ook naar andere inspirerende voorbeelden bij andere lokale besturen. Daarnaast is er ook aandacht voor potentieelontwikkeling. Zo worden vacatures altijd eerst intern opengesteld vooraleer ze verder extern worden gepubliceerd. In vacatureteksten worden troeven zoals kleinschaligheid en maatschappelijke impact benadrukt, maar er is nog geen sprake van een uitgesproken employer branding.

Recent nam de organisatie ook het onboardingtraject onder de loep en gaf dit een bijgestuurde invulling waarin- naast de administratieve informatie - ook dieper in werd gegaan op de werking, visie en cultuur van het lokaal bestuur, alsook enkele belangrijke processen zoals bv. het opstellen van een nota voor het college. Uit de workshop bleek dat dit initiatief positief werd onthaald en het gemeenschapsgevoel bij de startende collega's vergroot.

Strategische personeelsbehoeftenplanning

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel heeft nog geen formele oefening gemaakt om de toekomstige personeelsbehoeften te bepalen. Personeelsbehoeften worden veelal ad hoc ingeschat door diensthoofden. De organisatie houdt wel zicht op de uitstroom n.a.v. pensionering, maar een structurele opvolging ontbreekt, waardoor de continuïteit afhangt van het tijdig vinden van nieuwe mensen. De organisatie beschikt wel over een consistente aanpak voor de opmaak van functiekaarten waarin de taken en bijhorende competenties zijn beschreven.

Zoals hoger geschetst (zie 4.1.) is het personeelsbestand door de beperkte schaal en financiële ruimte niet afgestemd op werkelijke noden. Uit gesprekken blijkt dat de organisatie over onvoldoende hoger gekwalificeerd personeel op strategische functies beschikt voor de uitdagingen die zich stellen. De huidige invulling van het organigram weerspiegelt aldus eerder de budgettaire haalbaarheid dan strategische noodzaak, zo blijkt uit gesprekken. De organisatie stapte in op het globale Limburgse project voor de rechtspositieregeling en de principes van het loonhuis. De inschaling van functies binnen het loonhuis vereisen nog een differentiatie die rekening houdt met de schaalgrootte en financiële haalbaarheid van het lokaal bestuur.

De organisatie ziet in het Noord-Limburgse samenwerkingsverband wel heil om bv. personeel te delen, maar het initiatief is nog niet echt van de grond gekomen en voornamelijk is de impact hiervan dus beperkt. Uit de gesprekken blijkt dat de positionering in samenwerkingsverbanden voor een klein bestuur een evenwichtsoefening blijft tussen het voldoende behouden van de eigenheid en tegelijk ook meewerken aan de uitbouw van het samenwerkingsverband.

Welzijn

De combinatie van onderbezetting, gecombineerde rollen en het niet (tijdig) invullen en/of vervangen van bepaalde functies creëren bijkomende risico's van structurele overbelasting, verhoogde werkdruk en personeelsverloop.

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel beschikt wel over meerdere instrumenten om het welzijn van haar medewerkers te ondersteunen o.a. teambuilding, attenties, communicatie 10-daagse van de geestelijke gezondheidszorg. Er is een infobrochure die de werking rond de interne en externe vertrouwenspersonen verduidelijkt. Via het 'Geeget-formulier'² in de evaluatie- en feedbackcyclus wordt ook het welbevinden van medewerkers bevraagd maar een periodieke meting van de personeelstevredenheid gebeurt momenteel niet. De organisatie kan nog stappen zetten om op een meer systematische wijze inzicht te krijgen in de redenen waarom mensen vertrekken.

De organisatie maakte verder ook werk van een aanwezigheidsbeleid en monitort hiervoor enkele indicatoren o.a. Bradford³. De organisatie ervaart een positieve samenwerking met de externe preventiedienst voor snelle individuele doorverwijzingen. Verder is er aandacht voor de balans werk-privé maar, zo blijkt uit de gesprekken, wordt de (verminderde) veerkracht bij personeelsleden sinds de corona-periode als uitdagender ervaren. Leidinggevenden die meervoudige rollen moeten opnemen, missen hiervoor tijd en soms de nodige expertise hoe ze hiermee moeten omgaan.

² Geeget-formulier staat voor 'gaat het' in het lokaal dialect.

³ De Bradford-indicator is een HR-metric die inzicht geeft in zowel de duur als frequentie van (korte) afwezigheden

Uitdaging 2:

Het versterken van duurzame kennisborging en talentontwikkeling

Binnen de organisatie is de borging van kennis en de ontwikkeling van talent een structurele uitdaging. Door de kleinschaligheid van de organisatie combineren veel medewerkers meerdere rollen en taken, wat leidt tot kwetsbaarheid bij uitval of vertrek van medewerkers. Uit gesprekken blijkt dat kleine teams hierdoor snel in een crisismodus terechtkomen.

Kennismanagement en-borging

Hoewel sommige diensten gestart zijn met het uitschrijven van processen, is er geen centraal systeem waar (kritieke) kennis systematisch wordt opgeslagen en onderhouden. Kennisoverdracht n.a.v. pensionering of vertrek van personeelsleden gebeurt hierdoor veelal ad hoc. Dit zorgt er ook mee voor dat nieuwe medewerkers vaak een langere inlooptijd nodig hebben voordat ze alle aspecten van hun functie beheersen, omdat veel kennis impliciet bij een voorganger zat. Een centraal systeem waar (kritieke) kennis en expertise systematisch wordt opgeslagen en onderhouden ontbreekt vooralsnog.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling wordt voornamelijk gefaciliteerd via jaarlijkse POP-gesprekken⁴ en het eigen initiatief van medewerkers. Occasioneel werd een specifiek opleidingstraject rond verbindende communicatie opgezet in een specifieke dienst om o.a. communicatievaardigheden en teamdynamiek te versterken.

Uit de gesprekken en workshop blijkt dat medewerkers voldoende ruimte krijgen om opleidingen te volgen, maar er is geen strategisch vormingsplan of opleidingsbeleid dat nagaat of deze opleidingsvragen vertrekken vanuit organisatienoden en afgestemd zijn op bv. maatschappelijke ontwikkelingen of veranderende verwachtingen rond dienstverlening. De organisatie houdt zicht op de gevolgde opleidingen en heeft recent het initiatief genomen om kennisdeling over gevolgde opleidingen binnen de diensten te verspreiden. Er kunnen nog stappen gezet worden om de opleidingsimpact op een meer systematische wijze te evalueren en op basis hiervan het opleidingsbeleid bij te sturen.

Leiderschapontwikkeling

Leidinggevend en ervaren bijkomende uitdagingen en bijhorende werkdruk omdat zij meerdere rollen (inhoudelijk expert, coach, personeelsmanager enz.) tegelijk moeten invullen, naast de operationele taken.

De organisatie heeft sinds enkele jaren aandacht voor de ontwikkeling en ondersteuning van leiderschap. Via maandelijkse interviews met alle leidinggevend worden diverse onderwerpen (bv. voeren van een functioneringsgesprek) en tools aangereikt die hen moeten helpen bij het professionaliseren van hun leiderschapskwaliteiten. Dit vormt een stap naar de verdere ontwikkeling van een visie op leidinggeven dat idealiter in een leidraad of expliciet kader voor leiderschap wordt verankerd.

⁴ POP staat voor Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Met de invoering van het nieuwe rechtspositiebesluit maakte de organisatie werk van een geformaliseerde feedback- en evaluatiecyclus met o.a. jaarlijkse feedbackgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Hiermee krijgt de organisatie op een structurele wijze zicht op mogelijke (ontwikkelings)behoeften, bezorgdheden en opportuniteiten.

Aanbeveling 2

A2

Maak een strategische en toekomstgerichte personeelsbehoeftenplanning op om de benodigde capaciteiten, zowel kwalitatief als kwantitatief in kaart te brengen in functie van de organisatiedoelstellingen en de kerntaken die de organisatie wil (blijven) opnemen.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De organisatie kan niet alle kerntaken uitvoeren;
- De organisatie kan de continuïteit van de dienstverlening niet garanderen;
- Onderbezetting op diensten creëert bijkomende werkdruk bij andere medewerkers en diensten.

Aanbeveling 3

A3

Maak werk van een aanpak zodat (kritieke) kennis niet verloren gaat en systematisch wordt gedeeld, opgeslagen en onderhouden.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- (Nieuwe) medewerkers krijgen niet de nodige instructies om hun opdracht uit te voeren;
- Kennis en expertise gaat verloren;
- De dienstverlening kan onvoldoende gegarandeerd worden en/of verloopt niet efficiënt.

4.3 MONITORING

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur verzamelt systematisch en continu de relevante HR-data en -informatie en volgt de gekozen indicatoren op. Periodiek gaat het lokaal bestuur na of er nood is aan nieuwe HR-data en -informatie en bijhorende indicatoren. Na de verwerking en analyse van voormelde data rapporteert het lokaal bestuur helder en begrijpelijk op basis van de bepaalde frequentie aan de relevante betrokkenen. Op basis hiervan evalueert het lokaal bestuur of het de geïdentificeerde uitdagingen op HR-vlak met de juiste instrumenten aanpakt en de bijhorende risico's beheerst. Het lokaal bestuur gebruikt deze evaluatie om bij te sturen wanneer de uitdagingen op HR-vlak onvoldoende worden aangepakt en beheerst of wijzigen en mogelijks andere HR-instrumenten moeten ingezet worden. Zo nodig stuurt het lokaal bestuur ook het HR-beleid/beleidsplan en de ruimere HR-werking bij.

In dit onderdeel wil Audit Vlaanderen een antwoord geven op volgende onderzoeksvraag:

- Krijgt het lokaal bestuur via monitoring inzicht in de beheersing van de HR-uitdagingen en de bijhorende risico's?

Beoordeling en aanbevelingen

Monitoring

Onbestaand

0

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel heeft nog onvoldoende bepaald welke HR-data en -informatie (en bijhorende indicatoren) het belangrijk vindt om op te volgen en hierover te rapporteren. Hierdoor ontbreekt een organisatiebreed stuurbord rond meerdere HR-indicatoren.

Hoewel o.a. afwezigheden en overuren maandelijks aan het managementteam worden gerapporteerd, blijft het potentieel van HR-data via de beschikbare tools onbenut als meet- en sturingsinstrument. Uit de gesprekken en workshop blijkt dat dit vooral te wijten is aan een gebrek aan tijd en de nodige expertise. Verschillende processen en systemen functioneren naast elkaar en vereisen tijdsintensief en manueel werk om tot zinvolle analyse te komen.

Ook wordt de relevantie en bruikbaarheid van de huidige HR-data onvoldoende geëvalueerd. De organisatie gaat onvoldoende periodiek na of er nood is aan nieuwe HR-data en informatie en bijhorende indicatoren. Door het gebrek aan datagedreven inzichten mist de organisatie kansen om tijdig bij te sturen en verantwoording af te leggen over o.a. de evolutie van het personeelsbeleid. Ze mist zo ook de nodige info over de mate van beheersing van HR-uitdagingen en -risico's en over de inzet van de HR-instrumenten.

Lokaal bestuur Hechtel-Eksel beschikt momenteel niet over een monitoringaanpak die inzicht verschaft in de beheersing van de HR-uitdagingen en de mogelijkheid biedt om te anticiperen op toekomstige HR-uitdagingen (aanbeveling 4).

Aanbeveling 4

A4

Bepaal een monitoringaanpak waarmee het lokaal bestuur nagaat of de geïdentificeerde (bestaande en nieuwe) uitdagingen op HR-vlak met de juiste instrumenten worden aangepakt en de bijhorende risico's worden beheerst.

- Bepaal over welke HR-data en -informatie de relevante betrokkenen moeten beschikken en leg indicatoren vast;
- Analyseer de informatie en rapporteer hierover volgens de gekozen rapporteringslijnen en de bepaalde frequentie;
- Evaluer of de bestaande en nieuwe HR-uitdagingen worden aangepakt en stuur bij indien nodig.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Data en cijfermateriaal worden lukraak en zonder enige structuur of ruimer doel verzameld.
- Het lokaal bestuur beschikt niet over de informatie om de realisatie en beheersing van haar uitdagingen op te volgen.
- Beslissingen worden genomen op basis van foutieve data en/of rapporten.

5 AANBEVELINGEN

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. Audit Vlaanderen volgt de realisatie van aanbevelingen op.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Breng de belangrijkste HR-uitdagingen in kaart en gebruik relevante data en informatie om deze te onderbouwen. Concretiseer de hieruit voortvloeiende HR-keuzes en prioriteiten in een HR-beleid/beleidsplan.	31.08.2026		1.Opmaak van een HR-visie -Domeinen bepalen -Bestaande visies uitschrijven -Visie bepalen/uitwerken 2.Uitdagingen definiëren -Uitdagingen uit audit definiëren -Huidige HR-uitdagingen in de organisatie in kaart brengen -Huidige HR-uitdagingen op de diensten in kaart brengen 3.Data koppelen -Huidige data in kaart brengen -Huidige softwaretoepassingen die data kunnen genereren in kaart brengen -Koppeling tussen input data en genereren data (opleiding medewerkers) -Koppeling tussen HR-uitdagingen en data 4.Opmaak HR-beleidsplan -Aftoetsen van de visie aan de uitdagingen -Prioritering van uitdagingen -Bepalen van doelstellingen - acties -Bepalen van indicatoren

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
				-Bepalen van opvolging – evaluatie - rapportering
A2	Maak een strategische en toekomstgerichte personeelsbehoeftenplanning op om de benodigde capaciteiten, zowel kwalitatief als kwantitatief in kaart te brengen in functie van de organisatiedoelstellingen en de kerntaken die de organisatie wil (blijven) opnemen.	31.12.2026	Teamleider Personeel	Dit zal onderdeel uitmaken van het HR-beleidsplan -Inventarisatie van de behoeften •Gesprekken met leidinggevendenden •Gesprekken met MAT -Noden aftoetsen aan HR-visie (vb. hoe vermijden dat een dienst in crisismodus gaat, van zodra afgeweken wordt van werking/bezetting). -Opportunities •Efficiëntie •Dienstoverschrijdend •Digitalisering -Personeelsbehoefteplanning als (droom)scenario waar naar toe gewerkt kan worden.
A3	Maak werk van een aanpak zodat (kritieke) kennis niet verloren gaat en systematisch wordt gedeeld, opgeslagen en onderhouden.	31.12.2028	Diensthooft Interne Organisatie	Dit zal onderdeel uitmaken van het HR-beleidsplan -Inventarisatie van de huidige ad-hoc werkwijze per dienst om aan kennisdeling/kennisborging -Keuze voor software/toepassing om werkprocessen in kaart te brengen en op te volgen -In kader van organisatiebeheersing kritieke diensten/kennis/werkprocessen inventariseren -Stapsgewijs invoeren van dit plan van aanpak voor het borgen van kennis: van de meest kritieke werkprocessen tot de volledige organisatie.
A4	Bepaal een monitoringaanpak waarmee het lokaal bestuur nagaat of de geïdentificeerde (bestaande en nieuwe) uitdagingen op HR-vlak met de juiste instrumenten worden aangepakt en de bijhorende risico's worden beheerst.	31.08.2026	Teamleider Personeel	Dit zal voortvloeien uit de opmaak van het HR-beleidsplan: -De uitdagingen uit het HR-plan worden aangepakt door het bepalen van doelstellingen, van de timing en de indicatoren.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	– Bepaal over welke HR-data en -informatie de relevante betrokkenen moeten beschikken en leg indicatoren vast; – Analyseer de informatie en rapporteer hierover volgens de gekozen rapporteringslijnen en de bepaalde frequentie; – Evalueer of de bestaande en nieuwe HR-uitdagingen worden aangepakt en stuur bij indien nodig.			De timing bepaalt eveneens de tussentijdse evaluatie en bijsturing. -Aan elke actie wordt een eindverantwoordelijke gekoppeld, worden de doelgroepen in kaart gebracht en aan die er gerapporteerd wordt. -Uitbreiding van de monitoring-aanpak op HR-vlak naar de volledige organisatie (in kader van realisatie van doelstellingen meerjarenplan) -Bepalen van tools/software om managementrapporten op te maken (permanente terugkoppeling vs. periodieke rapportering)

6 VERBETERPUNTEN

De verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die minder urgent en/of beperkter zijn. Deze risico's hebben bv. 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 deze verbeterpunten biedt groeimogelijkheden om tot een nog sterkere beheersing van de desbetreffende risico's te komen.

HR-uitdagingen aanpakken en HR-instrumenten doordacht inzetten

- Evalueer de huidige invulling van het werkgeversprofiel (employer branding) en draag de troeven en sterktes van de organisatie consistent uit.
- Organiseer periodiek de personeelstevredenheid en neem op basis hiervan zonodig acties.
- Evalueer structureel de opleidingsimpact van de gevolgde opleidingen. Breng het vormingsbeleid meer doelgericht in lijn met de organisatiedoelstellingen en -uitdagingen.
- Ontwikkel een visie op leidinggeven die idealiter in een leidraad of expliciet kader voor leiderschap wordt verankerd.
- Maak werk van een structurele offboarding (o.a. exitgesprekken)

7 SITUERING VAN DEZE THEMA-AUDIT

Aanleiding thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak

Audit Vlaanderen voert sinds 2014 audits uit bij de Vlaamse lokale besturen. Voor het selecteren van onderwerpen voor thema-audits baseert Audit Vlaanderen zich op een risicoanalyse van de belangrijkste kernprocessen van lokale besturen. Volgens deze risicoanalyse is HR⁵ als één van de meer risicovolle domeinen geïdentificeerd.

Lokale besturen zijn een belangrijke werkgever. De komende tien jaar zal evenwel bijna 1 op 4 medewerkers door pensionering uitstromen⁶. Bijkomend zorgt de algemene trend bij medewerkers om meer dan vroeger van job te wisselen ervoor dat lokale besturen vaker op zoek moeten naar nieuwe medewerkers. Het is dan ook belangrijk dat lokale besturen zich terdege voorbereiden om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die in de (nabije) toekomst op hen afkomen. Vandaar dat een toekomstbestendige HR-aanpak als één van de prioriteiten wordt gezien binnen de auditstrategie van Audit Vlaanderen.

In deze thema-audit gaat Audit Vlaanderen na in hoeverre de lokale besturen beschikken over een toekomstbestendige HR-aanpak, die hen moet toelaten om in de (nabije) toekomst de organisatiedoelstellingen te realiseren en de dienstverlening naar de burger en de eigen interne werking blijvend te kunnen verzekeren.

Het auditcomité van de lokale keurde de opstart van de thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak goed.

Selectie van besturen

Voor het selecteren van de lokale besturen die deel uitmaken van deze thema-audit gebruikte Audit Vlaanderen volgende parameters:

- de tijd sinds de laatste audit die Audit Vlaanderen uitvoerde bij het lokaal bestuur;
- een spreiding op basis van het inwonersaantal;
- een geografische spreiding.

Bijkomend hield Audit Vlaanderen rekening met volgend criterium:

- de ratio ‘aantal VTE/1000 inwoners’ als indicatie voor de personeelsbezetting t.o.v. het aantal inwoners.

De conclusies uit alle uitgevoerde audits over dit thema verzamelt Audit Vlaanderen in een globaal rapport.

Tijdens deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook de aanpak van organisatiebeheersing. De bevindingen hierover zijn gebundeld in een afzonderlijk rapport.

⁵ HR omvat de volledige levenscyclus van werknemers, vanaf het rekruteren en selecteren van medewerkers tot dat ze het lokaal bestuur verlaten.

⁶ Persdossier_VVSG_lokaal werkgeverschap.

8 LEGENDE

0

Onbestaand

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een voldoende mate van afdekking van de risico's.

1

Ad-hocbasis

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar deze zijn nog onvoldoende gestructureerd of gestandaardiseerd. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.

2

Gestructureerde aanzet

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan') of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken. Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog beperkte inspanningen vereist.

3

Gedefinieerd systeem

Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').

4

Beheerst systeem

De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

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 de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode juni – augustus '25 analyseerde het auditteam relevante documenten en voerde het interviews.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 8.10.2025.
- 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 van de raden |

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

De voorzitter van de raad 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 definitieve auditrapport ontving.