

Beoordeling aanpak organisatiebeheersing

Lokaal bestuur Linter

Rapport | Auditopdracht 2506 021-OB | 19.12.2025

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	6
5 Auditbevindingen	7
6 Aanbevelingen	10
7 Legende	12
8 Auditaanpak	13
9 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 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 SITUERING

In het kader van de thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak bij Lokaal bestuur Linter 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 bijgesteld.

Signalen zoals aanbevelingen uit audits worden best geïntegreerd in het actieplan (of de actieplannen) ter verbetering van de organisatiebeheersing. Ook voor de aanpak daarvan is een goede opvolging nodig. De manier waarop het bestuur de acties opvolgt om de aanbevelingen te realiseren (het systeem voor de opvolging van aanbevelingen), alsook de mate waarin aanbevelingen uit voorgaande audits opgenomen en gerealiseerd zijn (de status van de aanbevelingen), zijn belangrijk onderdelen van de organisatiebeheersing van een lokaal bestuur. Het gaat immers over aanbevelingen omtrent risico's die onvoldoende beheerst zijn.

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

3 SAMENVATTING

Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1.

Lokaal bestuur Linter heeft in 2025 een oefening in het kader van de opmaak van de inspiratienota uitgevoerd die belangrijke risico's identificeert. Het lokaal bestuur dient hieraan een verbeteractieplan te koppelen dat deze risico's aanpakt. Verder zijn er weinig tot geen gestructureerde initiatieven op het vlak van organisatiebeheersing. Sinds 2022 ligt de werking hierrond grotendeels stil door het vertrek van de toen verantwoordelijke beleidsmedewerker. Door een gebrek aan personeelscapaciteit en kennis over organisatiebeheersing is dit niet terug structureel opgenomen. De algemeen directeur rapporteert niet meer naar de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen beveelt aan om de activiteiten rond organisatiebeheersing op korte termijn structureel terug op te starten (zie aanbeveling 1). Het lokaal bestuur Linter dient de gewenste aanpak voor organisatiebeheersing, die tegemoetkomt aan de behoeften van de organisatie, opnieuw te bepalen en vervolgens toe te passen. Dergelijke aanpak moet ertoe bijdragen de interne werking van de organisatie te versterken en haar doelstellingen te behalen. Lokaal bestuur Linter toont hiervoor bereidheid.

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 7.

4 MANAGEMENTREACTIE

Het auditrapport geeft een correcte weergave van de actuele situatie inzake organisatiebeheersing.

Deze situatie dient echter bekeken te worden binnen de context van een kleine gemeente met een beperkte personeelsbezetting en een afgelopen legislatuur die werd gekenmerkt door uitzonderlijke uitdagingen, waaronder de coronacrisis en de Oekraïne-crisis. In deze omstandigheden werd bewust gekozen om prioriteit te geven aan de essentiële dienstverlening voor onze burgers en aan urgente werkpunten buiten het formele organisatiebeheersingskader. Hierdoor kwam het formele aspect van organisatiebeheersing tijdelijk op de achtergrond.

In 2025 werd het thema opnieuw opgepikt in voorbereiding van het nieuwe meerjarenplan. Er werd in samenwerking met een extern bureau een bevraging en inputoefening georganiseerd met de verschillende diensten om de beleidsuitdagingen van de organisatie in kaart te brengen. Deze bevraging vormde tevens de basis voor een beknopte organisatiebeheersingsrapportering, die in 2025 werd voorgelegd aan de raden.

Ook het MAT werd versterkt met de aanwerving van een afdelingshoofd interne zaken. Deze functie is een cruciale schakel in het organisatiebeheersingssysteem en in de bredere goede werking van het lokaal bestuur. Het afdelingshoofd zal samen met de algemeen directeur en het managementteam de komende jaren het nieuwe organisatiebeheersingskader uitwerken en implementeren.

Het is de doelstelling van het managementteam om tegen de rapporteringsdeadline van juni 2025 een nieuw organisatiebeheersingskader voor te leggen aan zowel de gemeenteraad als de raad voor maatschappelijk welzijn. De geformuleerde beleidsuitdagingen vormen daarbij een eerste stap in dit proces.

Het auditrapport bevestigt de werkpunten waarvan het lokaal bestuur zich reeds bewust was. De aanbevelingen in het rapport zijn eerder algemeen en weinig toegespitst op de specifieke werking van Linter. Voor de uitwerking van het nieuwe kader zal het lokaal bestuur zich baseren op de uitgebreide nota 'Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen', zodat het kader aansluit bij de noden en schaal van onze organisatie.

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

Begin 2025 voerde lokaal bestuur Linter, begeleid door een externe partner, een oefening uit in het kader van de opmaak van de inspiratienota voor de nieuwe legislatuur. Hierin heeft het managementteam risico's geïdentificeerd en ingeschat aan de hand van de leidraad organisatiebeheersing en een bevraging onder de leden van het managementteam. Tien van de elf thema's en verschillende risico's uit de leidraad kwamen aan bod. Deze risico-inschatting heeft geleid tot het identificeren van beleidsuitdagingen. Op basis van deze oefening is het mogelijk dat het lokaal bestuur een verbeteractieplan van prioritaire risico's opmaakt om zo haar werking te versterken. Het lokaal bestuur dient er wel over te waken dat ook andere risico's, die niet in deze oefening aan bod kwamen, niet uit het oog verloren worden. De dienst omgeving en wonen heeft daarnaast op eigen initiatief in 2022 een interne evaluatie rond hun werking uitgevoerd. Hieraan heeft de dienst verschillende verbeteracties gekoppeld, die ze ook opvolgt.

Ondanks bovenstaande oefeningen ligt de werking rond organisatiebeheersing sinds 2022 grotendeels stil. De sturing van organisatiebeheersing was daarvoor in handen van een beleidsmedewerker, die verantwoordelijk was voor het uitvoeren van de periodieke zelfevaluatie, het opstellen en opvolgen van het daaraan gekoppelde actieplan en het opmaken van de jaarlijkse rapportering naar de raden. Er was toen geen managementteam dat mee de verantwoordelijkheid voor sturing en opvolging kon opnemen. Het vertrek van de beleidsmedewerker zorgde bijgevolg voor de stilstand op het vlak van organisatiebeheersing. Dit is te wijten aan een gebrek aan capaciteit binnen het lokaal bestuur en het ontbreken van voldoende kennis over organisatiebeheersing.

De gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn hebben een kader voor organisatiebeheersing goedgekeurd in 2019. Dit kader bevatte bepalingen rond het model en de jaarlijkse rapportering naar de raden door de algemeen directeur. De periodiciteit van de zelfevaluatie en de periodiciteit waarbij de aanpak organisatiebeheersing wordt geëvalueerd, ontbreekt.

De laatste rapportering naar de raden vond plaats in juni 2022. Deze bestond uit een herhaling van eerder gemaakte afspraken en gebeurtenissen (zoals een vroeger uitgevoerde zelfevaluatie) en gaf een summier overzicht van de stand van zaken van de verbeteracties. Na 2022 heeft het lokaal bestuur geen nieuwe rapportering meer opgemaakt en voorgelegd aan de raden, hoewel dit decretaal verplicht is.

Lokaal bestuur Linter wil de werking rond organisatiebeheersing terug structureler opnemen. Een nieuw aan te nemen medewerker zal verantwoordelijk zijn voor de sturing van organisatiebeheersing en ook het managementteam zal hierin een rol opnemen. Er komt een nieuw kader dat een impuls moet geven voor een nieuwe zelfevaluatie en een jaarlijkse rapportering naar de raden vanaf 2026.

Aanbeveling 1

Stel, op basis van de oefening in het kader van de inspiratienota, een actieplan op met noodzakelijke beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's en koppel hier prioriteiten en verantwoordelijkheden aan. Evalueer en actualiseer het kader voor de aanpak van organisatiebeheersing. Leg dit ter goedkeuring voor aan de raden en pas het vervolgens in de praktijk toe. Rapporteer jaarlijks naar de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn opdat de mandatarissen een actueel zicht krijgen op de stand van zaken van organisatiebeheersing. Betrek het managementteam actief bij de sturing en opvolging van organisatiebeheersing, o.a. bij het uitvoeren van toekomstige zelfevaluaties, bij het uitvoeren van actieplannen en de jaarlijkse rapportering naar de raden.

Toelichting

Zo werkt de organisatie verder aan een degelijke beheersing van haar risico's en is ze transparant over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.

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 Linter, worden in deze audit geen aanbevelingen uit eerdere audits opgevolgd

6 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	Stel, op basis van de oefening in het kader van de inspiratienota, een actieplan op met noodzakelijke beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's en koppel hier prioriteiten en verantwoordelijkheden aan. Evalueer en actualiseer het kader voor de aanpak van organisatiebeheersing. Leg dit ter goedkeuring voor aan de raden en pas het vervolgens in de praktijk toe. Rapporteer jaarlijks naar de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn opdat de mandatarissen een actueel zicht krijgen op de stand van zaken van organisatiebeheersing. Betrek het managementteam actief bij de sturing en opvolging van organisatiebeheersing, o.a. bij het uitvoeren van toekomstige zelfevaluaties, bij het uitvoeren van actieplannen en de jaarlijkse rapportering naar de raden.	30.04.2026	Afdelingshoofd IZ in samenwerking met diensthoofden	1. Uitwerken van een gedetailleerd actieplan op basis van de inspiratienota: - Verdere inventarisatie van de risico's met inschatting van de impact en de kritieke kwetsbaarheden - Bepalen van noodzakelijke beheersmaatregelen per risico
			Managementteam (MAT) en uitvoering bij de betrokken diensten.	
			Afdelingshoofd IZ ism AD	2. Integreren van de geformuleerde beleidsuitdagingen in een vernieuwd/geactualiseerd organisatiebeheersingskader dat aansluit bij de strategische doelstellingen van het lokaal bestuur.
		31.05.2026	Afdelingshoofd IZ ism AD	3. Vertalen van het kader naar concrete verbeteracties en een gestructureerde aanpak voor implementatie en opvolging.
		30.06.2026	AD	4. Formele goedkeuring en validatie van het nieuwe organisatiebeheersingskader door de

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
				gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.
		30.06.2026	Afdelingshoofd IZ, Diensthoofden, MAT	5. Implementatie
		Periodiek	MAT	6. Structurele betrokkenheid van het managementteam MAT neemt een actieve rol op in sturing en opvolging van organisatiebeheersing, voert periodieke zelfevaluaties uit (minstens om de 2 à 3 jaar) en begeleidt uitvoering van actieplannen en draagt de rapportering. Inbouwen van organisatiebeheersing als vast punt op MAT-agenda.
		Periodiek	MAT met regelmatige terugkoppeling naar het CBS/VB	7. Monitoring en evaluatie

7 LEGENDE

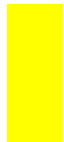
Maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing (OB)

**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.

8 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 5.06.2025 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode juni '25 – juli '25 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 9.10.2025.
- Het ontwerprapport werd op 17.10.2025 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 4.11.2025.
- De managementreactie werd verkregen op 5.12.2025 en toegevoegd aan dit rapport.

9 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Linter

- | | |
|------------------|--|
| – Rina Janssens | Algemeen Directeur |
| – Marc Wynants | Burgemeester |
| – Jonas Michiels | 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.