

Thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak

Lokaal bestuur Linter

Rapport | Auditopdracht 2506 021 | 19.12.2025

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Auditdoelstellingen & -reikwijdte	4
2 Samenvatting	6
3 Managementreactie	8
4 Auditbevindingen	10
5 Aanbevelingen	16
6 Verbeterpunten	18
7 Situering van deze thema-audit	19
8 Legende	20
9 Auditaanpak	21
10 Verzendlijst auditrapport	22

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**:

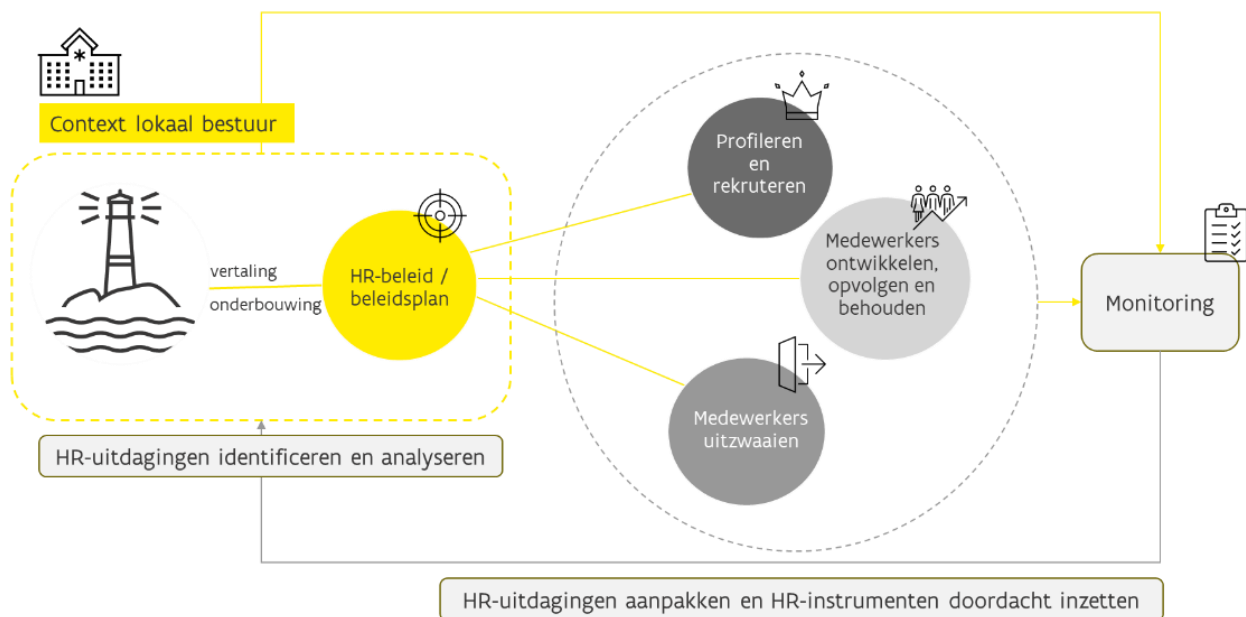
- Kent het lokaal bestuur zijn uitdagingen en risico's op het vlak van HR?
- Heeft het lokaal bestuur bepaald over welke HR-data en -informatie en bijhorende indicatoren het moet beschikken om de uitdagingen op HR-vlak te identificeren en te analyseren?
- Zijn de uitdagingen vertaald en geconcretiseerd 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 Linter.

2 SAMENVATTING

Lokaal bestuur Linter kampt met een tekort aan strategische HR-expertise en -capaciteit, evenals met een gebrek aan betrouwbare HR-data en -informatie. Hierdoor is de personeelsdienst onvoldoende in staat om een objectieve analyse uit te voeren in het kader van strategische personeelsplanning² (zie aanbeveling 3). Dit leidt tot een gebrek aan consensus tussen het politieke en ambtelijke niveau over de toekomstige personeelsnoden. Het organigram was op het moment van de audit onvolledig ingevuld, wat bezorgdheden oproept bij de medewerkers over de werkdruk en de algemene werking van de organisatie. Het lokaal bestuur is zich bewust van deze uitdagingen. De strategische HR-capaciteit en -expertise binnen de organisatie moet versterkt worden. Dit is nodig alvorens de identificatie, analyse, aanpak en monitoring van HR-uitdagingen te verbeteren (zie aanbeveling 1). In een volgende stap kunnen de HR-uitdagingen, hun prioritering en aanpak dan verzameld worden in een HR-beleidsplan (zie aanbeveling 2).

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?

Uit de inspiratienota en gesprekken komen vier prioritaire uitdagingen naar boven: strategische personeelsplanning, een gebrek aan strategische HR-expertise en -capaciteit, gebrek aan HR-technologie en bezorgdheden rond het welzijn en de motivatie van medewerkers. Het gebrek aan strategische HR-expertise en -capaciteit is hierbij de meest kritische HR-uitdaging die dient aangepakt te worden. Het lokaal bestuur beschikt niet over HR-data en -informatie om HR-uitdagingen te identificeren en te onderbouwen. Bijgevolg zijn bovenstaande HR-uitdagingen onvoldoende onderbouwd en geanalyseerd (zie aanbeveling 1). Er ontbreekt een richtinggevend HR-beleidsplan dat deze uitdagingen vertaalt in duidelijke prioriteiten en acties (zie aanbeveling 2).

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?

Er kan niet gesproken worden van een doordachte inzet van HR-instrumenten. Dit komt door een gebrek aan onderbouwing van de HR-uitdagingen door middel van HR-data en -informatie in combinatie met een gebrek aan voldoende strategische HR-kennis en -capaciteit. Lokaal bestuur Linter beschikt slechts over een zeer beperkte set van HR-instrumenten om de geïdentificeerde HR-uitdagingen aan te pakken. Er zijn wel initiatieven genomen, zoals de invulling van verschillende functies binnen het organigram. Hier hoort ook de aanstelling van een afdelingshoofd interne zaken bij, die de strategische HR-kennis en

² Strategische personeelsplanning is een proces waarbij een organisatie proactief de toekomstige personeelsbehoefte in kaart brengt om de juiste medewerkers met de juiste vaardigheden en competenties op de juiste plek en het juiste moment in te zetten, zodat de organisatiedoelen worden behaald en wendbaarheid wordt vergroot

-capaciteit moet versterken. Rond digitalisering en welzijn worden er beperkt acties ondernomen. Er ontbreekt een onderbouwde analyse van de personeelsnoden (zie aanbeveling 3) en welzijnsrisico's.

Monitoring

Onbestaand



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

Lokaal bestuur Linter verzamelt HR-data enkel ad hoc, maar gebruikt deze niet voor een structurele monitoring. Hierdoor heeft het bestuur onvoldoende inzicht in de mate waarin de ingezette HR-instrumenten effectief zijn om de HR-uitdagingen te beheersen. Dit maakt het ook niet mogelijk voor het lokaal bestuur om toekomstige HR-uitdagingen tijdig te identificeren. Er kan dan ook niet gesproken worden van de aanwezigheid van HR-monitoring.

3 MANAGEMENTREACTIE

Administratie

Het MAT erkent de bevindingen zoals opgenomen in het auditrapport.

Het rapport geeft een correcte weergave van de actuele situatie inzake HR aanpak en -beleid en biedt voor onze organisatie een duidelijke meerwaarde door de bevestiging van gekende werkpunten en het aanreiken van aandachtspunten die richting geven aan verdere professionalisering.

Lokaal bestuur Linter kampt met een tekort aan strategische HR-expertise en -capaciteit, evenals met een gebrek aan betrouwbare HR-data en -informatie. Hierdoor is de personeelsdienst onvoldoende in staat om een objectieve analyse uit te voeren in het kader van strategische personeelsplanning.

Deze situatie dient te worden beoordeeld binnen de context van een kleine gemeente met een beperkte personeelsbezetting en een afgelopen legislatuur die geconfronteerd werd met uitzonderlijke omstandigheden, waaronder de coronapandemie en de Oekraïne-crisis. Daarnaast wordt het personeelsbestand van het lokaal bestuur in toenemende mate gekenmerkt door vergrijzing, waardoor in de komende jaren meerdere pensioneringen worden verwacht. Dit leidt niet alleen tot een significant verlies aan ervaring en expertise, maar ook tot schaarste in opvolging, aangezien het moeilijk blijkt om voldoende gekwalificeerde kandidaten te vinden voor de vrijgekomen functies.

De rekruteringsuitdagingen worden verder versterkt door de bredere arbeidsmarktcontext. Een steeds groter aantal functies evolueert tot knelpuntberoepen, en het lokaal bestuur Linter ervaart hierdoor toenemende moeilijkheden om geschikt personeel aan te trekken. In de huidige “war for talent” bieden private werkgevers vaak aantrekkelijkere loon- en arbeidsvoorwaarden, wat de instroom richting lokale besturen verder bemoeilijkt. Bovendien speelt ook het imago van een kleine organisatie met beperkte doorgroeimogelijkheden een rol in het aantrekken en behouden van talent. Deze structurele krapte bemoeilijkt niet alleen een vlotte dienstverlening, maar veroorzaakt ook vertragingen en legt extra druk op de huidige medewerkers.

De personeelsdienst bestaat momenteel uit twee administratieve medewerkers, waarvan de werkzaamheden voornamelijk gericht zijn op personeelsadministratie. Gelet op deze beperkte capaciteit is het op dit moment niet haalbaar om een volwaardig strategisch HR-beleid te ontwikkelen, waardoor de werking zich noodgedwongen veelal in een ad-hoccontext situeert. De aanstelling van het afdelingshoofd Interne Zaken, dat op 1 september 2025 in functie is getreden, zal hierin naar verwachting een substantiële versterking betekenen. Daarnaast voorziet het meerjarenplan in de aanwerving van een HR-deskundige die samen met het afdelingshoofd de strategische krijtlijnen en prioriteiten van het HR-beleid zal uittekenen.

In het kader van de eerste twee aanbevelingen uit de audit heeft de organisatie reeds een aantal actiepunten gedefinieerd. De verdere uitwerking van het HR-beleidsplan zal onder meer de ontwikkeling van uniforme procedures en processen omvatten, teneinde de consistentie en rechtszekerheid binnen de organisatie te versterken.

Het welzijn van de medewerkers zal bovendien nadrukkelijk hoger op de beleidsagenda worden geplaatst. Naast het systematisch verzamelen en structureren van HR-data en het opstellen van een beleidsplan, zal tevens worden ingezet op de ontwikkeling van adequate rapporteringsmethodieken om de opvolging, evaluatie en bijsturing van het HR-beleid te optimaliseren.

College van burgemeester en schepenen

Het college van burgemeester en schepenen dankt Audit Vlaanderen voor de grondige analyse en de duidelijke bespreking van de uitdagingen rond een toekomstbestendige HR-aanpak binnen ons lokaal bestuur. Tegelijk wensen wij bij te dragen met een nadere duiding en correctie bij de stelling dat er “geen consensus zou bestaan tussen het administratief en politiek niveau over het feit of het huidige organogram al dan niet voldoende personeel voorziet om als lokaal bestuur de noodzakelijke dienstverlening te garanderen”.

Wij herkennen ons niet in de suggestie dat er een fundamenteel verschil in visie zou bestaan tussen het administratief en het politiek niveau. Zowel bestuur als organisatie delen dezelfde zorg: het bewaken van een kwalitatieve dienstverlening door voldoende en competente medewerkers te voorzien, terwijl we tegelijkertijd de financiële draagkracht van onze gemeente moeten respecteren. Deze evenwichtsoefening is complex, maar vormt een gedeelde verantwoordelijkheid, geen bron van verdeeldheid.

Het college van burgemeester en schepenen wenst uitdrukkelijk te benadrukken dat het steeds constructief en positief aan de slag gaat met de voorstellen van het managementteam (MAT) en de administratie over het organogram en de inzet van personeel. In de praktijk volgt het college van burgemeester en schepenen zeer vaak de aangeleverde adviezen en voorstellen op, omdat wij vertrouwen hebben in de expertise van onze organisatie en omdat deze voorstellen vertrekken vanuit de noden op het terrein. Waar aanpassingen worden gevraagd, gebeuren deze steeds met het oog op een duurzaam financieel kader en een realistische implementatie. De samenwerking tussen administratie en bestuur is dus fundamenteel complementair en gedragen.

Zoals ook in talrijke studies wordt bevestigd, worden lokale besturen geconfronteerd met een structurele toename van opdrachten en verantwoordelijkheden, vaker dan niet zonder evenredige financiële ondersteuning. Tegelijk stijgen de structurele exploitatiekosten, onder meer door loonindexatie, pensioenlasten en bijkomende verwachtingen vanuit de samenleving. Deze context verklaart waarom het voor kleine besturen een meer dan uitdagende opdracht is om hun teams te versterken én continuïteit te garanderen binnen een financieel beheersbaar kader.

Het bestuur onderschrijft de zorg rond de kwetsbaarheid van kleine teams en het belang van voldoende middelen voor kennisoverdracht, back-up en interne opvolging. Dit is voor ons een prioriteit die zowel in beleidskeuzes als in budgettaire planning wordt meegenomen. Ook hier is sprake van gedeelde inzichten tussen bestuur en administratie, niet van tegengestelde standpunten.

Vanuit deze gedeelde verantwoordelijkheid willen wij tevens herhalen dat voldoende structurele financiering van lokale besturen een kritieke randvoorwaarde vormt voor duurzame personeelsopbouw en een robuuste dienstverlening. Indien bijkomende opdrachten worden opgelegd door de Vlaamse overheid, vragen wij dat deze consequent worden gekoppeld aan bijkomende structurele en toereikende middelen.

Het college van burgemeester en schepenen bevestigt dat er geen sprake is van een politiek-administratieve tegenstelling, maar van een gedeelde ambitie om een performant en toekomstgericht lokaal bestuur uit te bouwen. Wij blijven ons engageren voor een evenwichtig organogram, een gezonde financiële huishouding en een sterke samenwerking tussen bestuur en organisatie.

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

De inspiratienota voor de nieuwe legislatuur bevat een HR-uitdaging rond strategische personeelsplanning. Daarnaast benoemt de nota ook het belang van een aantrekkelijke werkgever te zijn om talent te kunnen aantrekken en behouden. Andere HR-uitdagingen worden niet benoemd in de inspiratienota, noch in andere beleidsdocumenten. Uit de gesprekken met de medewerkers die betrokken zijn bij personeelsbeleid en de leden van het managementteam kwamen er tijdens het terreinwerk verschillende HR-uitdagingen naar boven. Uit de inspiratienota en de gesprekken blijkt dat de volgende vier HR-uitdagingen als prioritair kunnen worden aangeduid:

- Uitdaging 1: Problemen rond strategische personeelsplanning. Het lokaal bestuur beschikt over een klein personeelsbestand, waardoor sommige medewerkers aanvoelen dat de werkdruk te hoog ligt en niet alle noodzakelijke taken kunnen worden uitgevoerd. Volgens de situatie op 1 augustus 2025 waren er 56 VTE voorzien in het organogram, waarvan er 9,5 VTE's niet waren ingevuld:
 - o voor 4 VTE was de selectieprocedure afgerond maar was de persoon nog niet gestart;
 - o voor 1 VTE was de selectieprocedure nog lopende;
 - o voor 4,5 VTE was de functie niet ingevuld en was er nog geen selectieprocedure opgestart;Binnen het lokaal bestuur bestaat er daarnaast geen consensus tussen het administratief en politiek niveau over het feit of het huidige organogram al dan niet voldoende personeel voorziet om als lokaal bestuur de noodzakelijke dienstverlening te garanderen. Vanuit de politiek worden in dit kader ook bezorgdheden benoemd rond de financiële houdbaarheid van de personeelskosten wanneer het

organigram verder ingevuld wordt. Tot slot zijn er ook bezorgdheden rond de continuïteit van de dienstverlening door de aanwezigheid van kleine teams binnen het lokaal bestuur in combinatie met een gebrek aan middelen voor kennisoverdracht bij afwezigheid of vertrek van medewerkers.

- Uitdaging 2: Gebrek aan HR-expertise en -capaciteit. De kennis om een strategisch personeelsbeleid uit te werken ontbreekt. In combinatie met de uitdaging rond strategische personeelsplanning zorgt dit ervoor dat binnen de personeelsdienst de focus noodgedwongen op operationele taken ligt en er geen organisatiebreed HR-beleid aanwezig is. Er is ook een verschil tussen de functieniveaus die voorzien zijn voor de personeelsdienst in het organogram en de profielen die de functie uitvoeren.
- Uitdaging 3: Gebrek aan HR-technologie en digitale HR-processen. Momenteel vergen de HR-processen nog veel handmatig werk en gebeurt er niets structureel op vlak van HR-monitoring en -rapportering.
- Uitdaging 4: Bezorgdheden rond het welzijn en de motivatie van de werknemers. Er wordt gevreesd voor meer absentisme en uitval van medewerkers naar de toekomst toe alsook een dalende motivatie. Dit is het gevolg van o.a. de hierboven genoemde uitdaging rond strategische personeelsplanning en het gebrek aan draagvlak bij de medewerkers over bepaalde personeelsbeslissingen (bv. promoties). Er zijn naast de input uit gesprekken in het kader van de audit echter geen cijfers of andere informatie ter beschikking rond welzijn en motivatie die dit kunnen bevestigen.

De combinatie van HR-uitdagingen rond de strategische personeelsplanning en het gebrek aan HR-expertise en -capaciteit zorgt voor operationele problemen bij de HR-dienst (bv. vertraging). Door deze HR-uitdagingen komt de HR-dienst er niet toe om andere HR-uitdagingen te identificeren en analyseren.

Naast de bovengenoemde HR-uitdagingen kwamen er in de gesprekken nog andere knelpunten naar boven zoals een gebrek aan: o.a. functionerings- en evaluatiegesprekken, functiebeschrijvingen, employer branding en een onthaal-, exit- en vormingsbeleid. Deze HR-knelpunten werden ook reeds benoemd in de omgevingsanalyse voor het meerjarenplan 2020–2025 en zijn op het moment van onze audit nog steeds actueel doordat hierrond tot op heden geen actie is ondernomen. Het lokaal bestuur erkent deze HR-uitdagingen wel en wenst ze aan te pakken.

De geïdentificeerde HR-uitdagingen die op basis van gesprekken naar boven kwamen als prioritair zijn niet onderbouwd met HR-data en -informatie (zie aanbeveling 1). Het lokaal bestuur houdt weinig HR-data en -informatie bij en er gebeurt niets structureel mee.

Het lokaal bestuur beschikt niet over een HR-beleidsplan dat de HR-uitdagingen bevat inclusief prioriteiten en een actieplan. De personeelsdienst kan een dergelijk plan enkel opmaken wanneer zij HR-uitdagingen op basis van HR-data en -informatie hebben geïdentificeerd en geanalyseerd (zie aanbeveling 2).

Aanbeveling 1

A1

Het lokaal bestuur bepaalt over welke HR-data en -informatie (inclusief HR-indicatoren) het dient te beschikken om HR-uitdagingen te identificeren. Het lokaal bestuur maakt gebruik van deze HR-data en -informatie om HR-uitdagingen te onderbouwen en om na te gaan of de geïdentificeerde HR-uitdagingen met de juiste HR-instrumenten worden aangepakt. Wanneer blijkt dat de HR-uitdagingen onvoldoende worden aangepakt of wijzigen, en mogelijks andere HR-instrumenten moeten ingezet worden, stuurt het lokaal bestuur bij.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het lokaal bestuur identificeert niet alle en/of de juiste HR-uitdagingen;
- Het lokaal bestuur onderbouwt de HR-uitdagingen niet in zijn volledigheid;
- Het lokaal bestuur beschikt niet over de informatie om de realisatie en beheersing van haar uitdagingen op te volgen.

Aanbeveling 2

A2

Het lokaal bestuur stelt een HR-beleidsplan op dat de geïdentificeerde en onderbouwde HR-uitdagingen verzamelt. Dit HR-beleidsplan dient een algemeen overzicht te bieden van de HR-uitdagingen inclusief prioritering, actieplannen en de stand van zaken.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het lokaal bestuur heeft de HR-uitdagingen niet gedocumenteerd en geprioriteerd in een HR-beleidsplan.
- Het lokaal bestuur heeft geen gestructureerde en planmatige aanpak van de HR-uitdagingen gedocumenteerd in een HR-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

Door een gebrek aan onderbouwing van de HR-uitdagingen in combinatie met een gebrek aan voldoende strategische HR-kennis en -capaciteit kan er niet gesproken worden over een doordachte inzet van HR-instrumenten om de HR-uitdagingen aan te pakken (zie aanbeveling 1).

Lokaal bestuur Linter beschikt over weinig HR-instrumenten om de HR-uitdagingen uit rubriek 4.1 aan te pakken.

- Om de uitdagingen rond strategische personeelsplanning, inclusief het gebrek aan strategische HR-expertise en –capaciteit, aan te pakken, lopen er selectieprocedures voor zes VTE in het huidige organigram. Hiervan is de selectieprocedure succesvol afgerond voor vier VTE. Een van deze functies is een afdelingshoofd interne zaken, die een rol zal spelen in het uitwerken van het personeelsbeleid en zo de capaciteit van de personeelsdienst uitbreidt. Deze functie biedt de algemeen directeur meer ruimte voor andere taken. Zoals hoger vermeld, is er geen eenduidigheid of het invullen van het huidige organogram voldoende zal zijn om de personeelsnoden te vervullen. Op het moment van de audit ontbrak er een objectieve analyse om te bepalen wat de kerntaken van het lokaal bestuur zijn

en wat de personeelsnoden zijn om deze uit te kunnen voeren (zie aanbeveling 3). Voor kritische tekorten, die operationele problemen veroorzaken, wordt er momenteel reeds gewerkt met externen om functies tijdelijk in te vullen.

- Rond de digitalisering van HR-processen heeft het lokaal bestuur tot op heden weinig actie ondernomen om bestaande HR-technologie te evalueren of uit te breiden. Wel zal het lokaal bestuur een additionele rapporteringsmodule binnen de HR-software aankopen. Verdere maatregelen dienen nog bepaald te worden en zullen in samenspraak met het nieuwe afdelingshoofd interne zaken bekeken worden.
- Rond welzijn zijn er reeds initiatieven in de vorm van flexibel werken, kleine attenties voor speciale gelegenheden en een jaarlijkse teambuilding. Echter is er nog geen welzijnsbevraging geweest om uitdagingen rond welzijn te identificeren waaraan acties gekoppeld worden.

Aanbeveling 3

A3

Het lokaal bestuur voert in het kader van strategische personeelsplanning een objectieve analyse uit van de werklust en de kerntaken. Deze analyse helpt om te bepalen hoeveel medewerkers er nodig zijn alsook welke kennis en expertise nog vereist is. Op basis hiervan kan het organogram worden aangepast en kunnen ontbrekende functies ingevuld worden. Zo zorgt het bestuur ervoor dat het zijn belangrijkste kerntaken goed blijft uitvoeren. Prioriteit ligt hierbij in eerste instantie op de bezetting van de personeelsdienst zelf.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het lokaal bestuur kan zijn kerntaken niet meer uitvoeren.
- Het lokaal bestuur kan de continuïteit van de dienstverlening niet garanderen.

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 Linter verzamelt geen HR-data en -informatie op een structurele manier. De personeelsdienst voorziet bepaalde cijfers op vraag, al dan niet met externe ondersteuning van hun softwareleverancier. Dit vereist vaak veel manueel werk. Ook rapportering over HR-data en -informatie gebeurt niet.

Bijgevolg heeft het lokaal bestuur geen inzicht in de belangrijke aspecten van haar personeelsbeleid. Hieruit volgt dat het lokaal bestuur niet weet in welke mate de HR-uitdagingen beheerst zijn en de bestaande aanpak met de HR-instrumenten effectief is.

Zie aanbeveling 1

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	Het lokaal bestuur bepaalt over welke HR-data en -informatie (inclusief HR-indicatoren) het dient te beschikken om HR-uitdagingen te identificeren. Het lokaal bestuur maakt gebruik van deze HR-data en -informatie om HR-uitdagingen te onderbouwen en om na te gaan of de geïdentificeerde HR-uitdagingen met de juiste HR-instrumenten worden aangepakt. Wanneer blijkt dat de HR-uitdagingen onvoldoende worden aangepakt of wijzigen, en mogelijks andere HR-instrumenten moeten ingezet worden, stuurt het lokaal bestuur bij.	31.12.2026	Afdelingshoofd Interne Zaken en MAT	1) Bepalen welke HR-data we nodig hebben -Inventariseren van bestaande HR-data -Identificeren van data-lacunes -Definiëren van HR-indicatoren op maat van de gemeente Linter -Vastleggen datastandaarden 2) Verzamelen van data eventueel via HR-software of dashboards 3) Analyse van HR-uitdagingen op basis van data 4) Toetsen of bestaande instrumenten de uitdagingen aanpakken of niet? 5) Bijsturen waar nodig (evaluatie)
A2	Het lokaal bestuur stelt een HR-beleidsplan op dat de geïdentificeerde en onderbouwde HR-uitdagingen verzamelt. Dit HR-beleidsplan dient een algemeen overzicht te bieden van de HR-uitdagingen inclusief prioritering, actieplannen en de stand van zaken.	31.12.2026	Afdelingshoofd Interne Zaken en MAT	Structuur HR-beleidsplan vastleggen: - Overzicht HR-uitdagingen - Bepalen van prioriteiten - Opstellen van actieplannen (SMART, deadlines, budgetten, etc...) - Stand van zaken en rapportering - Goedkeuring beleidsplan + opstellen bijhorend beleidsplan

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
				- Verankering van HR-beleidsplan in de organisatie waarbij deze gekoppeld wordt aan het meerjarenplan
A3	Het lokaal bestuur voert in het kader van strategische personeelsplanning een objectieve analyse uit van de werklust en de kerntaken. Deze analyse helpt om te bepalen hoeveel medewerkers er nodig zijn alsook welke kennis en expertise nog vereist is. Op basis hiervan kan het organogram worden aangepast en kunnen ontbrekende functies ingevuld worden. Zo zorgt het bestuur ervoor dat het zijn belangrijkste kerntaken goed blijft uitvoeren. Prioriteit ligt hierbij in eerste instantie op de bezetting van de personeelsdienst zelf.	31.12.2027	Afdelingshoofd interne zaken – in overleg met MAT Afdelingshoofd interne zaken + diensthoofden Afdelingshoofd interne zaken – in overleg met MAT Personeelsdienst + afdelingshoofd interne zaken MAT Personeelsdienst + MAT Afdelingshoofd interne zaken + MAT	1. Bepalen welke methodiek wordt gebruikt voor de werklustanalyse. 2. Uitvoering werklust- en takenanalyse Takeninventaris per dienst en per functie. 3. Meten en analyseren van werklust met vermelding van met bottlenecks en risico's 4. Analyse van competenties en expertise per medewerker. 5. Bepalen benodigde personeelssterkte 6. Hertekenen organogram in functie van werkelijke noden en kritische kerntaken. 7. Voorstel nieuw organogram. 8. Opstellen implementatieplan voor ontbrekende functies - Selectie- en aanwervingsplan. Implementatie en opvolging met het oog op een stabiele en duurzame personeelsbezetting die de continuïteit van de kerntaken verzekert.

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 welke HR-expertise en -capaciteit de personeelsdienst nodig heeft om het strategische personeelsbeleid vorm te geven. Bepaal hoe deze expertise en capaciteit kan voorzien worden.
- Bepaal voor welke HR-taken en -processen HR-technologie een meerwaarde kan bieden om zaken effectiever en efficiënter te maken. Werk een plan uit om HR-technologie te implementeren.
- Analyseer de uitdaging rond het welzijn van het personeel om een duidelijk beeld te krijgen waar de kern van het probleem zich bevindt. Koppel hier gerichte acties aan om het probleem aan te pakken. Houd de voortgang bij en stuur de aanpak bij waar nodig.

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 HR³ 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 uitstromen⁴. 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.

³ HR omvat de volledige levenscyclus van werknemers, vanaf het rekruteren en selecteren van medewerkers tot dat ze het lokaal bestuur verlaten.

⁴ 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 5.06.2025 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode juni '25 – augustus '25 analyseerde het auditteam relevante documenten en voerde het interviews.
- 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.

10 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Linter

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