

Beoordeling aanpak organisatiebeheersing

Lokaal bestuur Rijkevorsel

Rapport | Auditopdracht 2506 033-OB | 7.04.2026

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	6
5 Auditbevindingen	7
6 Legende	10
7 Auditaanpak	11
8 Verzendlijst auditrapport	12

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 audit op maat 'Aanvraag, beoordeling en uitvoering van vergunningen voor openbare evenementen' bij Lokaal bestuur Rijkevorsel beoordeelde Audit Vlaanderen, naast de evaluatie van de beheersing van de risico's in het kader van het specifieke thema, ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De rapportering van de bevindingen over organisatiebeheersing vindt u terug in dit voorliggende rapport. De specifieke vaststellingen m.b.t. het proces 'Aanvraag, beoordeling en uitvoering van vergunningen voor openbare evenementen' zijn opgenomen in een apart rapport.

2 AUDITDOELSTELLING

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

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

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

3 SAMENVATTING

Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1.

Lokaal bestuur Rijkevorsel beschikt over een mature aanpak van organisatiebeheersing. Het kader is zo goed als volledig en stelt de organisatie in staat om de werking rond organisatiebeheersing te sturen. Dit document kan verder versterkt worden door de toevoeging van een bepaling rond de periodieke evaluatie en bijsturing van de aanpak van organisatiebeheersing en het kader, en dit zo meer systematisch te verankeren.

Het kader wordt grotendeels gevolgd. In 2023 is de laatste zelfevaluatie uitgevoerd. Door middel van werkgroepen zijn er verbeteracties geïdentificeerd, waaruit de leden van het managementteam de meest prioritaire hebben geselecteerd. Deze vormen samen met de quick wins het actieplan. Dit plan wordt periodiek opgevolgd. Daarnaast zijn er ook nog decentrale acties rond kernprocessen, die de leidinggevenden op zich nemen. De rapportering naar de raden vindt al verscheidende jaren tijdig plaats en geeft een duidelijk beeld aan de mandatarissen.

De coördinatie van de aanpak van organisatiebeheersing ligt voornamelijk bij de algemeen directeur en de beleidsmedewerker. Ook de leden van het managementteam worden bij verschillende aspecten betrokken. Andere medewerkers hebben een beperktere kennis over organisatiebeheersing, ondanks verschillende acties van het lokaal bestuur om hen te betrekken.

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing	Gedefinieerd systeem (3)	
---	---------------------------------	--

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 6.

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

4 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam wenst Audit Vlaanderen en in het bijzonder de auditoren van harte te danken.

De zeer grondige en professionele aanpak van de audit wordt erg gewaardeerd. Het dient opgemerkt dat de auditoren op korte termijn een nauwkeurig en correct inzicht kregen in de aanpak van organisatiebeheersing.

In hoofde van het managementteam is er in het bijzonder ook veel appreciatie voor de aandacht van het auditteam voor de haalbaarheid in de praktijk.

De auditbevindingen moedigen de organisatie aan om blijvend in te zetten op organisatiebeheersing.

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, namelijk:

- 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

Het huidige kader van organisatiebeheersing van het lokaal bestuur Rijkevorsel is goedgekeurd in juni 2021 door de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn. Het document is inhoudelijk goed uitgewerkt en is geschikt om de werking rond organisatiebeheersing te sturen. Het bevat bepalingen rond o.a. het model voor organisatiebeheersing (met name de leidraad organisatiebeheersing), de vierjaarlijkse cyclus van de zelfevaluatie en de jaarlijkse rapportering naar de raden. Het kader bevat echter geen bepaling rond de periodiciteit en wijze van de evaluatie en bijsturing van de aanpak van organisatiebeheersing en het kader. Deze vinden in de praktijk echter wel plaats. Zo zijn o.a. het kader en de insteek van het actieplan reeds aangepast na evaluatie.

De afspraken in het kader worden grotendeels gevolgd en in de praktijk gebracht. Het lokaal bestuur heeft reeds verschillende zelfevaluaties uitgevoerd op basis van de leidraad organisatiebeheersing. De laatste vond plaats in 2023. Ze hebben deze uitgewerkt via werkgroepen. Iedere werkgroep was verantwoordelijk voor één thema van de leidraad. De werkgroepen bestonden uit verschillende medewerkers die een meerwaarde konden bieden voor het specifieke thema dat de werkgroep behandelde, aangevuld met de algemeen directeur en beleidsmedewerker. In deze werkgroepen identificeerden de deelnemers per doelstelling sterke en zwakke punten. Hieraan koppelden zij verbeteracties en quick wins. Vervolgens hebben de leden van het managementteam uit deze acties een selectie gemaakt van de twaalf meest prioritaire verbeteracties. Deze vormen samen met de quick wins het verbeteractieplan. Dit plan wordt opgevolgd door de algemeen directeur en de beleidsmedewerker. Zij vragen periodiek een stand van zaken aan de verantwoordelijken van de verschillende acties en documenteren dit.

Naast de bovenstaande zelfevaluatie, neemt het lokaal bestuur ook kernprocessen expliciet mee in het verhaal van organisatiebeheersing. Leidinggevend worden geresponsabiliseerd om een evaluatie en bijsturing van deze processen uit te voeren aangezien zij het best geplaatst zijn. Een centrale sturing, met bv. een grotere betrokkenheid van het managementteam, kan wel een meerwaarde vormen om prioriteiten te bepalen en de belangrijkste risico's af te dekken.

De rapportering naar de raden vindt al verschillende jaren tijdig plaats. De algemeen directeur geeft hierover standaard een toelichting. In de rapporten staat de stand van zaken beschreven van het risicobeheer van zowel de management- en ondersteunende processen (n.a.v. de zelfevaluatie) als de kernprocessen. De inhoud van deze rapporten is voldoende uitgewerkt om de mandatarissen een duidelijk beeld te geven van de stand van zaken rond organisatiebeheersing.

De coördinatie is vooral in handen van de algemeen directeur en de beleidsmedewerker. Zij trekken de zelfevaluatie, de opmaak en opvolging van het verbeteractieplan en de jaarlijkse rapportering. Leden van het managementteam zijn bij de zelfevaluatie en het verbeteractieplan betrokken en organisatiebeheersing komt periodiek ter sprake. De betrokkenheid van medewerkers die niet in het managementteam zitten, is beperkt. Uit de gesprekken blijkt dat de kennis van deze medewerkers rond organisatiebeheersing inderdaad lager ligt. Het lokaal bestuur is hiervan op de hoogte en probeert in de mate van het mogelijke hen te betrekken bij bv. de werkgroepen voor de zelfevaluatie of de uitvoering van het verbeteractieplan. Ook communiceren zij over organisatiebeheersing tijdens infomomenten voor het hele personeelsbestand.

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 Rijkevorsel, wordt in deze audit geen opvolging van aanbevelingen uit eerdere audits opgenomen.

6 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.

7 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 12.01.2026 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode januari '26 – februari '26 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 4.03.2026.
- Het ontwerprapport werd op 13.03.2026 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 25.03.2026.
- De managementreactie werd verkregen op 3.04.2026 en toegevoegd aan dit rapport.

8 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Rijkevorsel

- | | |
|--------------------|--|
| – Bart Adams | Algemeen Directeur |
| – Dorien Cuylaerts | Burgemeester |
| – Jan Boeckx | 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.