

# **Beoordeling aanpak organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen Lokaal bestuur Aartselaar**

**Rapport | Auditopdracht 2416 016 | 14.10.2024**

## INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	7
5 Auditbevindingen	8
6 Actieplan aanbevelingen vorige audits Audit Vlaanderen	12
7 Legende	13
8 Auditaanpak	14
9 Verzendlijst auditrapport	15

## 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 de auditrapporten van Audit Vlaanderen zijn aanbevelingen geformuleerd met als doel de risico's m.b.t. het geauditeerde thema of onderwerp te beheersen. Aan de geauditeerde lokale besturen wordt bij de oplevering van het rapport gevraagd om actieplannen op te maken met streefdata voor de realisatie van de aanbevelingen. Bij een opvolgaudit gaat Audit Vlaanderen na of de aanbevelingen waarvan de streefdata verlopen zijn, gerealiseerd zijn. Ook de globale aanpak van organisatiebeheersing wordt geëvalueerd.

## 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 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 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 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.

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.

Audit Vlaanderen verifieert daarom tijdens deze audit de aanwezigheid van een systeem voor de opvolging van aanbevelingen.

### 3 SAMENVATTING

#### 3.1 AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

*Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1.1.*

Lokaal bestuur Aartselaar heeft sinds 2019 een goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing, maar past dit niet volledig toe in de praktijk. De aanpak kan nog worden versterkt door de opvolging van de geformuleerde acties te verbeteren en door via de rapportering een vooruitblik op de lopende en toekomstige acties te bieden.

De organisatie neemt verschillende initiatieven om haar actuele risico's te capteren en hieraan verbeteracties te koppelen. Ze geeft zelf aan dat de werking rond organisatiebeheersing kan verbeteren door meer betrokkenheid te creëren doorheen de organisatie. Na een onstabiele periode en een aantal cruciale personeelwissels bij het lokaal bestuur, heerst er nu een positieve, constructieve sfeer waardoor de organisatie kritisch naar haar eigen werking kan kijken. Het is belangrijk om ook het goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing te evalueren en te actualiseren zodat dit in de toekomst overeenstemt met de vernieuwde werking van lokaal bestuur Aartselaar.

<b>Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing</b>	<b>Gestructureerde aanzet (2)</b>	
---	-----------------------------------	--

Deze inschatting is een weergave van de mate waarin het lokaal bestuur gestructureerd aan organisatiebeheersing werkt. Dit is geen beoordeling van de sterkte van de organisatiebeheersing zelf. De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in bijlage 7.

#### 3.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Lokaal bestuur Aartselaar heeft een goede aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen, de acties daaromtrent op te volgen en tot verbetering te kunnen komen.

Tijdens deze audit werden twee aanbevelingen uit het rapport van de thema-audit Sportinfrastructuur bij lokale besturen opgevolgd (1806 071, verstuurd op 30-08-2019). Er werd ook één aanbeveling opgevolgd uit het rapport van de forensische audit (2008 003, verstuurd op 26-11-2020).

Deze opvolging toont volgend beeld:

Status aanbevelingen	Aantal/percentage resultaten opvolging aanbevelingen laatste 5 jaar	
	Huidige opvolging	Totaal
Gerealiseerd	2	5
Lopend	1	1
Ontwerp	0	0
Nog geen acties uitgevoerd	0	0
Risico geaccepteerd door het lokaal bestuur	0	0
Nog niet opgevolgd door Audit Vlaanderen		0
Niet meer van toepassing	0	2
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Huidige realisatiegraad</b> (gerealiseerd / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		<b>83 %</b>
<b>Actief aan gewerkt</b> ((gerealiseerd + lopend) / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		<b>100 %</b>
<b>Niet opgenomen</b> (niets uitgevoerd + risico acceptatie) / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		<b>0 %</b>

Deze stand van zaken over de aanbevelingen bleek eerder ook al uit de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing.

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

## 4 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam van lokaal bestuur Aartselaar heeft het auditrapport met interesse gelezen en kan zich vinden in de bevindingen. We zijn van mening dat het rapport een accurate weergave biedt van de geauditeerde materie en de huidige stand van zaken inzake organisatiebeheersing binnen ons bestuur.

Allereerst willen we onze appreciatie uitdrukken voor de constructieve samenwerking tijdens het auditproces. De professionele aanpak en open dialoog hebben bijgedragen aan een leerrijk traject voor onze organisatie.

Met betrekking tot de aanpak van organisatiebeheersing erkennen we de vaststellingen in het rapport. We zijn ons ervan bewust dat er een basis aanwezig is, maar dat deze verder versterkt dient te worden. De systematische rapportering en evaluatie van geformuleerde acties, evenals het integreren van organisatiebeheersing in alle lagen van de organisatie, zijn inderdaad aandachtspunten. De start van de nieuwe legislatuur biedt ons een uitgelezen kans om hier gericht op in te zetten. De recente omgevingsanalyse, waarbij we medewerkers van alle niveaus hebben betrokken, zal dienen als fundament voor een vernieuwd kader organisatiebeheersing. We erkennen dan ook de uitdaging om een concreet plan op te stellen met een duidelijke vooruitblik op lopende en toekomstige projecten.

Wat betreft de tweede aanbeveling omtrent het structureel zicht krijgen op de staat van de sportinfrastructuur, kunnen we een positieve evolutie melden. Sinds 1 oktober 2024 is een deskundige patrimonium in dienst getreden. Daarnaast hebben we intern afgesproken om tegen 1 januari 2026 een uitgewerkt gebouwenbeheerplan te realiseren, dat zal worden opgemaakt in het kader van het meerjarenplan 2026-2031.

Tot slot willen we benadrukken dat dit auditproces een meerwaarde heeft geboden voor onze organisatie. We kijken ernaar uit om de vaststellingen om te zetten in concrete acties en zo onze organisatiebeheersing verder te versterken.

## 5 AUDITBEVINDINGEN

### 5.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

#### Voorwaarden voor een beheerst systeem

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

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

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

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

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

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

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



## Beoordeling

Lokaal bestuur Aartselaar beschikt over een kader voor organisatiebeheersing dat door de raden goedgekeurd werd op 16 december 2019. Het goedgekeurde kader is degelijk omdat het volgende elementen bevat:

- het gehanteerde model (Leidraad Organisatiebeheersing);
- de werkwijze en periodiciteit van de zelfevaluatie;
- de wijze waarop de algemeen directeur zal rapporteren aan de raden.

Het lokaal bestuur werkt sinds 2022 actiever aan het capteren en beheersen van de risico's. Het neemt niet alleen de aanbevelingen van audits en resultaten van burgerbevragingen mee op in haar globale verbeterplan. Het voert bovendien een organisatiebrede evaluatie van de eigen werking uit op basis van het werkboek "het traject naar uitmuntendheid". Deze methodiek bevat vijf grote onderdelen: management, middelen, dienstverlening, meten en verbeteren en het kwaliteitsmanagementsysteem. Hoewel de werkwijze voor de zelfevaluatie afwijkt van het gekozen model, komen de 10 thema's van de Leidraad Organisatiebeheersing wel aan bod, zij het minder diepgaand.

Op moment van de audit lopen reeds verschillende nieuwe initiatieven om een zicht te krijgen op de actuele risico's, waaronder:

- Een nieuwe zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partner naar aanleiding van de nieuwe interne omgevingsanalyse. Zowel het managementteam als medewerkers van alle diensten en niveaus werken mee aan deze evaluatie om meer betrokkenheid en gedragenheid te creëren.
- Een bestuurskrachtanalyse met de andere besturen van de Rupelstreek om te onderzoeken op welke domeinen een samenwerking opportuun kan zijn.
- Functiewegingen bij elke dienst om de knelpunten, noden en bij uitbreiding de bijhorende risico's van de huidige organisatiestructuur te identificeren.

Het lokaal bestuur geeft zelf aan dat de opvolging van de geformuleerde verbeteracties in het verleden soms onduidelijk was omdat de organisatie geen verantwoordelijken en streefdata bepaalde. De organisatie verbetert de opvolging van de acties/projecten reeds door het RACI-model te implementeren. Bovendien werkt ze aan een nieuwe opvolgingstool in SharePoint op maat van Aartselaar (in testfase tijdens het terreinwerk) zodat de opvolging transparanter en efficiënter kan verlopen.

De algemeen directeur rapporteert sinds 2022 jaarlijks tijdig aan de raden. De oorspronkelijke rapportering bestaat uit een rekenblad per thema van de Leidraad Organisatiebeheersing met telkens de risico's, beheersmaatregelen en verbeteracties. We stellen vast dat de rapportering de afgelopen jaren geëvolueerd is naar een meer overzichtelijke presentatie met het rekenblad als bijlage. Niettemin ontbreekt nog een vooruitblik voor de lopende en toekomstige projecten voor het komende jaar. De nieuwe opvolgingstool kan mogelijk helpen om de jaarlijkse rapportering te vervolledigen.

Na een onstabiele periode en een aantal cruciale personeelwissels in de organisatie heerst er momenteel een positieve, constructieve sfeer, waardoor ze kritisch naar de eigen werking kijken. Een evaluatie van het huidige kader voor organisatiebeheersing is dan ook aangewezen om te garanderen dat het goedgekeurde kader in de toekomst overeenstemt met de aanpak voor organisatiebeheersing in de praktijk.

## 5.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

### 5.2.1 Beoordeling systeem voor de opvolging van aanbevelingen en actieplannen

*Lokaal bestuur Aartselaar heeft een goede aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen, de acties daaromtrent op te volgen en tot verbetering te kunnen komen.*

De aanbevelingen van de forensische audit en de thema-audit Sportinfrastructuur bij lokale besturen werden gestructureerd opgevolgd door het managementteam met ondersteuning van een beperkt aantal medewerkers.

### 5.2.2 Beoordeling realisatiegraad van de opgevolgde aanbevelingen

*Het overzicht van de realisatiegraad van de opgevolgde aanbevelingen is opgenomen in de samenvatting van dit rapport.*

Audit Vlaanderen leverde op 30.08.2019 het auditrapport op over thema-audit Sportinfrastructuur bij lokaal bestuur Aartselaar (auditopdracht: 1806 071). Dit rapport bevatte 3 aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en een actieplan heeft bepaald. Deze aanbevelingen zouden voor 01.01.2020 gerealiseerd zijn. Bij een vorige opvolgaudit werd 1 aanbeveling als gerealiseerd beschouwd. Op het moment van deze audit was van de 2 resterende aanbevelingen 1 aanbeveling volledig gerealiseerd.

Audit Vlaanderen leverde op 16.11.2020 een forensisch auditrapport op bij lokaal bestuur Aartselaar (auditopdracht: 2008 003). Dit rapport bevatte 5 aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en een actieplan heeft bepaald. Deze aanbevelingen zouden voor 31.01.2021 gerealiseerd zijn. Bij een vorige opvolgaudit werden 2 aanbevelingen als gerealiseerd en 2 aanbevelingen als niet van toepassing beschouwd. Op het moment van deze audit was ook de resterende aanbeveling volledig gerealiseerd.

De bevindingen per opgevolgde aanbeveling worden hier bondig weergegeven:

### Audit: 1806 071 thema-audit sportinfrastructuur bij lokale besturen

#### Aanbeveling 1:

De organisatie legt een duidelijk kader voor organisatiebeheersing vast voor de geïntegreerde organisatie, legt dit ter goedkeuring voor aan de raden en past dit in de praktijk toe.

Dit kader bepaalt minstens:

1. Welk model de organisatie wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken (bv. Leidraad Organisatiebeheersing, VVSG-model);
2. Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.);
3. Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

Zo werkt de organisatie 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.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2023	gerealiseerd	gerealiseerd	N.v.t.

**Vaststelling:** zie 5.1 beoordeling aanpak organisatiebeheersing

## Aanbeveling 2:

De gemeente Aartselaar neemt maatregelen om structureel zicht te krijgen op de staat van de sportinfrastructuur, de verwachte kosten voor onderhoud en investeringsnoden op langere termijn.

Op deze manier kan de organisatie een langetermijnplanning voor haar sportpatrimonium opmaken, op een objectiveerbare manier beslissingen over investeringen nemen en de continuïteit van haar infrastructuraanbod beter verzekeren.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
01/01/2023	lopend	lopend	01/01/2026

**Vaststelling:** Audit Vlaanderen bevestigt de status lopend. Het lokaal bestuur geeft aan deze aanbeveling nog niet gerealiseerd te hebben door verschillende personeelwissels op de dienst patrimonium. Recent is een nieuwe medewerker voor de dienst patrimonium aangeworven en de aanwervingsprocedure voor een coördinator gebouwen en logistiek is lopend. In de functieomschrijving van deze coördinator is duidelijk opgenomen dat deze o.a. verantwoordelijk zal zijn om een globaal gestructureerd zicht te ontwikkelen op de staat van de sportinfrastructuur, de verwachte kosten voor onderhoud en investeringsnoden op langere termijn.

## Audit: 2008 003 forensische audit

## Aanbeveling 4:

Lokaal bestuur Aartselaar gaat na op welke manier de werkzaamheden van de decretale graden worden opgevolgd en, indien nodig, bijgestuurd.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2023	gerealiseerd	gerealiseerd	N.v.t.

**Vaststelling:** Audit Vlaanderen beschouwt deze aanbeveling als gerealiseerd. Het lokaal bestuur stelde een externe partner aan voor de 360° evaluatie van de financieel directeur om te garanderen dat de evaluatie objectief en onafhankelijkheid gebeurt. Ook de algemeen directeur kreeg een evaluatie op het einde van zijn proefperiode. Het lokaal bestuur besliste bovendien om ook de nieuwe diensthoofden 360° te evalueren voor hun vaste aanstelling (reeds gepland voor het najaar). De organisatie erkent het belang van evaluaties en werkte in de rechtspositieregeling (RPR) gedetailleerde procedures uit voor tussentijdse evaluaties voor medewerkers van alle niveaus. Na een periode van personeelwissels, focust de organisatie eerst op het creëren van stabiliteit in de organisatie en het inlooptraject van nieuwe medewerkers. Het lokaal bestuur geeft aan dat ze de manier waarop de tussentijdse evaluaties gebeuren, zal evalueren om tot een efficiëntere cyclische evaluatiemethode te komen.

Het lokaal bestuur verduidelijkte in de rechtspositieregeling (RPR) de afspraken over opvolging en evaluatie van de decretale graden en in het arbeidsreglement de richtlijnen over de glijtijd, prikklok en uurroosters voor alle medewerkers, incl. voor de decretale graden. In het najaar plant de organisatie een uitgebreide aanpassing van het arbeidsreglement en de RPR n.a.v. het vernieuwde personeelsbeleid.

## 6 ACTIEPLAN AANBEVELINGEN VORIGE AUDITS AUDIT VLAANDEREN

Audit-nummer	Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Status bestuur	Status Audit Vlaanderen	Actieplan	Nieuwe streefdatum
1806 071	A2	<p>De gemeente Aartselaar neemt maatregelen om structureel zicht te krijgen op de staat van de sportinfrastructuur, de verwachte kosten voor onderhoud en investeringsnoden op langere termijn.</p> <p>Op deze manier kan de organisatie een langetermijnplanning voor haar sportpatrimonium opmaken, op een objectieerbare manier beslissingen over investeringen nemen en de continuïteit van haar infrastructuraanbod beter verzekeren.</p>	1.01.2023	Lopende	Lopende	Een uitgewerkt gebouwenbeheerplan realiseren, dat zal worden opgemaakt in het kader van het meerjarenplan 2026-2031.	01/01/2026

## 7 LEGENDE

### Maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing

**Onbestaand (0)**

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.

**Ad-hocbasis (1)**

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.

**Gestructureerde aanzet (2)**

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.

**Gedefinieerd systeem (3)**

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

**Beheerst systeem (4)**

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

## 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 10.07.2024 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode juli '24 – augustus '24 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 3.09.2024.
- Het ontwerprapport werd op 4.10.2024 bezorgd aan de organisatie.
- De managementreactie werd verkregen op 10.10.2024 en toegevoegd aan dit rapport.

## 9 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

### **De bestemmingen bij Lokaal bestuur Aartselaar**

- Peter van Mechelen                      Algemeen Directeur
- Anouk Beels                                Voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn en gemeenteraad
- Sophie De Wit                              Burgemeester

### **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.