



Beleidsgericht rapport  
**Agentschap voor Onderwijsdiensten**

5 januari 2023

Alle in dit rapport vermelde opdrachten zijn 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.

Beleidsgericht rapport  
**Agentschap voor Onderwijsdiensten**

5 januari 2023

## INHOUDSOPGAVE

---

Inleiding	5
Samenvatting	6
Managementreactie van het Agentschap voor Onderwijsdiensten	7
Maturiteit risicomanagement	8
Resultaten auditopdrachten	10
Stand van zaken aanbevelingen	11
Bijlage 1 – Opgevolgde aanbevelingen met uiterste streefdatum 30/09/2022	13
Verzendlijst	14



## INLEIDING

---

### • DOELSTELLING BELEIDSGERICHT RAPPORT

Voor de jaarlijkse evaluatie moet iedere leidend ambtenaar aan de functioneel bevoegde minister(s) rapporteren over zijn/haar aanpak van de aanbevelingen uit de audits van Audit Vlaanderen<sup>1</sup>. Dit onder meer om het politieke draagvlak voor en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren bij de risicobeheersing van de organisatie te versterken.

Om dit proces te ondersteunen, maakt Audit Vlaanderen een beleidsgericht rapport op. Dit beleidsgericht rapport geeft ook aan in welke mate een entiteit werk maakt van de generieke doelstelling tot het versterken van de organisatiebeheersing/interne controle binnen de eigen organisatie en van acties om de maturiteit van het risicomangement te verhogen.

### • INHOUD BELEIDSGERICHT RAPPORT AGODI

Dit beleidsgericht rapport schetst de stand van zaken op 30 november 2022 over de acties die het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI) ondernam naar aanleiding van:

- De evaluatie van de maturiteit van het risicomangement binnen AGODI (auditopdracht 2001 014 van 13 november 2020). Het betrof een nieuwe evaluatie die volgde op eerdere audits over het risicomangement (auditopdracht 1601 026 van 10 mei 2017, geactualiseerd in auditopdracht 1701 033 van 7 maart 2018).
- De procesaudit ICT-risicobeheer salarisbetalingen (auditopdracht 1801 024 van 10 december 2018).

Een ontwerp van dit rapport werd op 6 december 2022 overgemaakt aan AGODI. De managementreactie van de entiteit maakt deel uit van dit rapport.

---

<sup>1</sup> Afspraak gemaakt op 7 december 2011 tussen het Auditcomité van de Vlaamse Administratie en de kern van de Vlaamse Regering en verder geconcretiseerd in de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 maart 2012 aangaande de evaluatie van de leidend ambtenaren vanaf 2012 (cf. VR/2012/3003 DOC.0302/1).

## SAMENVATTING

Op basis van de uitgevoerde auditwerkzaamheden is Audit Vlaanderen van mening dat het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI) verder werk maakt van risicomangement en organisatiebeheersing. Dit uit zich in de realisatie van de opgevolgde aanbeveling m.b.t. het risicomangement.

<b>Maturiteit risicomangement</b> Gewogen gemiddelde op een schaal van 0 (afwezig) tot 5 (geoptimaliseerd)		
	2021	2022
Risico-identificatie en -evaluatie	2,8	3,0
Risicobeheer	3,0	3,0

Audit Vlaanderen is van oordeel dat de openstaande aanbeveling rond het risicomangement in 2022 gerealiseerd werd. AGODI expliciteerde o.a. de achterliggende risico's bij de strategische krachtlijnen, die omgezet werden in strategische projecten.

Audit Vlaanderen verhoogt de maturiteit, maar benadrukt dat het agentschap verder dient in te zetten op de identificatie en evaluatie van procesrisico's volgens de verbeterde methodologie en dient te verzekeren dat relevante risico's doorstromen naar het strategische niveau.

<b>Mate van risicobeheersing</b>		
M.b.t. kernprocessen		
Onderzocht proces	Mate van risicobeheersing	
	2021	2022 <sup>2</sup>
ICT-risicobeheer salaris-betalingen	Onder controle	Onder controle

De procesaudit over het ICT-risicobeheer voor de salarisbetalingen die Audit Vlaanderen in 2018 uitvoerde, toonde aan dat AGODI het ICT-contract degelijk opvolgde. Het agentschap nam maatregelen om het toegangs- en rollenbeheer in de relevante applicaties voldoende uit te bouwen. AGODI realiseerde in 2020 de twee aanbevelingen hier rond waarmee de openstaande risico's voldoende onder controle werden gebracht.

<b>Status aanbevelingen op 30/09/2022</b>		
	2021	2022
Aantal geformuleerde aanbevelingen	9	6
Aantal openstaande aanbevelingen	1	0
Acceptatiegraad	100%	100%
Realisatiegraad	100%	100%
Tijdigheid	100%	100%
Aanvaardbaarheid van streefdata	100%	Niet van toepassing

AGODI accepteerde alle aanbevelingen die Audit Vlaanderen sinds 2018 formuleerde en realiseerde alle opgevolgde aanbevelingen steeds tijdig. Omdat er geen openstaande aanbevelingen meer zijn, is de indicator 'aanvaardbaarheid van streefdata' niet meer van toepassing.



# MANAGEMENTREACTIE VAN HET AGENTSCHAP VOOR ONDERWIJSDIENSTEN

---

AGODI las met veel aandacht de conclusies van het beleidsgericht rapport m.b.t. de opvolging van de aanbevelingen in 2022. AGODI zette ook in 2022 weer stappen vooruit in het risicomanagement. We stellen vast dat deze inspanningen zich vertalen in een verhoging van de maturiteit voor risico-identificatie en – evaluatie en zijn dan ook tevreden dat de inspanningen naar waarde worden geschat. De opmerking om verder te blijven inzetten op de opvolging van risico's op het strategische niveau wordt zeker meegenomen in de verdere optimalisatie van het risicomanagement binnen AGODI.

## MATURITEIT RISICOMANAGEMENT

In 2020 evalueerde Audit Vlaanderen het risicomanagement binnen AGODI. Aan de hand van een maturiteitsmodel werden verschillende elementen van risicomanagement geëvalueerd op een schaal van 0 (afwezig) tot 5 (geoptimaliseerd). Daarna werd, op basis van een vooraf bepaald gewicht, een gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting berekend voor de onderdelen 'risico-identificatie en -evaluatie' enerzijds en 'risicobeheer' anderzijds.

In 2021 en 2022 voerde Audit Vlaanderen een actualisatie uit van de maturiteit van het risicomanagement binnen AGODI op basis van nieuw aangeleverde documentatie in het kader van de opvolging van de aanbeveling rond risicomanagement.

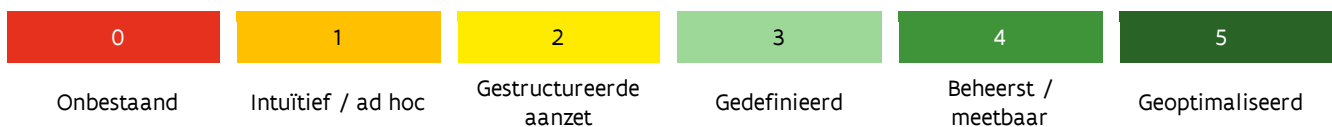
Onderstaande tabel geeft de resultaten weer van deze actualisaties.

		Inschatting	
		2021	2022
<b>Risico-identificatie en -evaluatie</b>	Doelstellingen en risicocascade	2	3
	Betrokkenen bij de risicoanalyse	3	3
	Methodiek risico-identificatie	3	3
	Methodiek risico-evaluatie	3	3
	Medewerkers, rollen en verantwoordelijkheden	3	3
	Periodiciteit van de risicoanalyse	3	3
	Procesdocumentatie van de risicoanalyse	3	3
	<b>Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>



<b>Risicobeheer</b>	Risicostrategie	3	3
	Risicorespons	3	3
	Architectuur en operationele effectiviteit van de beheersmaatregelen voor de kernprocessen	3	3
	Architectuur en operationele effectiviteit van de beheersmaatregelen voor de ondersteunende processen	3	3
	Medewerkers, rollen en verantwoordelijkheden	3	3
	<b>Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

**Legende**



Audit Vlaanderen formuleerde in 2020 één aanbeveling om de maturiteit van het risicomanagement binnen AGODI te verbeteren (zie A01 in bijlage 1). AGODI stelde een actieplan op voor de realisatie van deze aanbeveling. Audit Vlaanderen is van oordeel dat deze aanbeveling in 2022 gerealiseerd is, onder andere door een explicitering van de achterliggende risico's bij de strategische krachtlijnen, die omgezet werden in strategische projecten en periodiek opgevolgd worden door het management. Daarnaast worden geïdentificeerde procesrisico's na een evaluatie geprioriteerd en opgevolgd. Hierbij gaat sinds 2021 aandacht naar een betere formulering van de risico's.

Audit Vlaanderen verhoogt de maturiteit voor het element 'Doelstellingen en risicocascade', maar benadrukt dat het agentschap verder dient in te zetten op de identificatie en evaluatie van procesrisico's volgens de verbeterde methodologie en dient te verzekeren dat relevante risico's doorstromen naar het strategische niveau. Eens de strategische projecten afgerond zijn, zal het ook belangrijk zijn om de operationele risico's beter te linken aan de (nieuwe) strategische risico's die dan geïdentificeerd worden.

## RESULTATEN AUDITOPDRACHTEN

---

### **PROCESAUDIT ICT-RISICIBEHEER SALARISBETALINGEN (AUDITOPDRACHT 1801 024 VAN 10 DECEMBER 2018)**

In 2018 auditeerde Audit Vlaanderen bij AGODI het ICT-risicobeheer bij de salarisbetalingen.

De conclusie van deze opdracht wees erop dat het ICT-contract en de individuele bestellingen die AGODI plaatste bij de dienstverlener wel enkele kapstokken boden om voor een degelijke opvolging te zorgen, maar dat bijkomende maatregelen deze opvolging nog konden verbeteren. Verder bleek uit de auditresultaten dat AGODI verschillende maatregelen had genomen om de continuïteit van de salarisbetaling zo veel mogelijk te verzekeren. Wat betreft het toegangs- en rollenbeheer in de relevante applicaties stelde Audit Vlaanderen wel vast dat dit onvoldoende uitgebouwd was om het risico op manipulatie van de salarisbetalingen te beperken.

De twee aanbevelingen over enerzijds het toegangs- en rechtenbeheer en anderzijds de controle op de logs van aanpassingen op de mainframe werden reeds in 2020 gerealiseerd.

## STAND VAN ZAKEN AANBEVELINGEN

Audit Vlaanderen rapporteert periodiek over de opvolging van de aanbevelingen, zoals werd afgesproken tijdens het overleg van 7 december 2011 tussen het Auditcomité van de Vlaamse Administratie en de kern van de ministers van de Vlaamse Regering. Deze afspraak werd geconcretiseerd in de beslissing van de Vlaamse Regering over de evaluatie van de leidend ambtenaren vanaf 2012. Sindsdien maakt de realisatie van de aanbevelingen deel uit van die evaluatie (cf. VR 2012 3003 DOC 0302/1).

Onderstaande stand van zaken beschrijft de resultaten van de **opvolging van de openstaande aanbeveling met uiterste streefdatum van realisatie 30/09/2022** (zie bijlage 1) en schetst de globale stand van zaken van de realisatie van de aanbevelingen.

### • STATUSSEN EN REALISATIEGRAAD VAN DE OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN MET UITERSTE STREEFDATUM 30/09/2022

In deze opvolgingsronde werd één aanbeveling met uiterste streefdatum 30/09/2022 opgevolgd. Deze aanbeveling, die betrekking heeft op het risicomanagement, is inmiddels gerealiseerd (zie A01 in bijlage 1).

### • STAND VAN ZAKEN INDICATOREN VOOR DE REALISATIE VAN DE AANBEVELINGEN

Audit Vlaanderen rapporteert over de realisatie van aanbevelingen aan de hand van vier indicatoren. De berekening van deze indicatoren houdt rekening met de volgende aanbevelingen uit de laatste vijf jaar (vanaf 2018):

- alle aanbevelingen naar aanleiding van organisatie-audits;
- alle aanbevelingen met het oog op het verhogen van de maturiteit van het risicomanagement;
- alle aanbevelingen naar aanleiding van andere operationele audits (thema-audits, procesaudits, ad-hoc opdrachten, forensische opdrachten).

Overzicht statussen aanbevelingen in functie van indicatoren

	RA	G	L	O	N	NVT	NA	Nog niet opgevolgd	Totaal	Realisatiegraad = G/(G+L+O+N)
	#	#	#	#	#	#	#	#	#	%
<b>Maturiteit risicomanagement (2018)</b>	0	2	0	0	0	1	0	0	3	100%
<b>Maturiteit risicomanagement (2020)</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	1	100%
<b>Procesaudit ICT-risicobeheer salarisbetalingen (2018)</b>	0	2	0	0	0	0	0	0	2	100%
<b>Totaal in #</b>	0	5	0	0	0	1	0	0	6	100%
<b>Totaal in %</b>	0%	83%	0%	0%	0%	17%	0%	0%		

#### Legende

RA	Risicoacceptatie	O	Ontwerp	NVT	Niet meer van toepassing
G	Gerealiseerd	N	Niets	NA	Niet aanvaard
L	Lopende				

Voor de beoordeling van de implementatie van de aanbevelingen worden vier indicatoren gehanteerd. Onderstaande tabel geeft – naast de omschrijving van elke indicator – de resultaten van AGODI weer op 30 september 2022 en vergelijkt deze met het resultaat van 2021.

Indicator	Omschrijving	Resultaat op 30/09/2021	Resultaat op 30/09/2022
<b>Acceptatiegraad</b>	Geeft aan hoeveel (%) van de aanbevelingen geaccepteerd werden door het management.	100 %	<b>100 %</b>
<b>Realisatiegraad</b>	Geeft aan hoeveel (%) van de opgevolgde aanbevelingen gerealiseerd zijn.	100 %	<b>100 %</b>
<b>Tijdige realisatie</b>	Geeft aan hoeveel (%) aanbevelingen gerealiseerd werden (of nog kunnen worden) vóór of op de tweede streefdatum opgegeven door het management.	100 %	<b>100 %</b>
<b>Aanvaardbaarheid streefdata</b>	Geeft aan voor hoeveel (%) van de openstaande aanbevelingen de voorziene streefdatum van realisatie een aanvaardbare termijn heeft t.o.v. de formuleringsdatum <sup>2</sup> .	100 %	<b>Niet van toepassing</b>

#### Legende

Acceptatiegraad	Realisatiegraad	Tijdige realisatie	Aanvaardbare streefdata
100%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 90%
≥ 80% en < 100%	≥ 50% en < 80%	≥ 50% en < 80%	≥ 50% en < 90%
< 80%	< 50%	< 50%	< 50%

#### Toelichting

Door de realisatie van de laatste openstaande aanbeveling, die in 2022 voor het eerst werd opgevolgd, blijft de realisatiegraad op 100%. De overige indicatoren blijven ongewijzigd, met uitzondering van 'aanvaardbaarheid streefdata'. Deze indicator is niet meer van toepassing omdat er geen openstaande aanbevelingen meer zijn.

<sup>2</sup> In principe geldt 1 jaar vanaf de formulering als limiet voor een aanvaardbare streefdatum. Audit Vlaanderen kan per aanbeveling inschatten dat een realisatietermijn van langer dan 1 jaar gerechtvaardigd is.

# BIJLAGE 1 – OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN MET UITERSTE STREEFDATUM 30/09/2022

Gevalideerde status op 30/09/2022												
Audit	Omschrijving auditopdracht	Nr. aanb.	Omschrijving aanbeveling	Vorige status	Voorziena streefdatum	RA	G	L	O	N	Nvt	Motivering
2001 014	Risico-management AGODI	A01	<p>Het Agentschap voor Onderwijsdiensten optimaliseert de aanpak van het risicomanagement door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de achterliggende risico's van de strategische krachtlijnen op strategisch niveau te expliciteren;</li> <li>sterker in te zetten op de doorstroming van de belangrijkste risico's op niveau van de kern- en ondersteunende processen naar het strategisch niveau;</li> <li>te focussen op de prioritaire operationele en strategische risico's en zo de aanpak beheersbaar te houden;</li> <li>de kwaliteit van de formulering van de risico's (oorzaak – risicogebeurtenis – gevolg) te verbeteren en zo de volledigheid en accuraatheid van het inherent risicoprofiel te verhogen.</li> </ul> <p>Hierdoor vervolledigt het AGODI haar risicocascade en verhoogt ze de meerwaarde en kwaliteit van de risicoanalyses op strategisch en operationeel niveau.</p>	-	31/12/2021							<p>Audit Vlaanderen bevestigt de opgegeven status 'Gerealiseerd'. AGODI heeft de achterliggende risico's van de strategische krachtlijnen geëxpliciteerd, o.a. via een omgevingsanalyse. De strategische krachtlijnen werden ook omgezet in strategische projecten. Er werden hierbij ook projectrisico's geformuleerd en deze worden periodiek opgevolgd.</p> <p>Geïdentificeerde procesrisico's worden na een evaluatie geprioriteerd en opgevolgd. Hierbij gaat sinds 2021 eveneens aandacht naar een betere formulering van de risico's.</p> <p>Het agentschap zet in op de doorstroom van relevante prioritaire procesrisico's naar het strategische niveau, maar bijkomende inspanningen zijn nog nodig om dit voor alle processen te doen. Audit Vlaanderen zal dit verder opvolgen via de actualisatie van de maturiteit risicomanagement.</p>

## VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

### **Het Agentschap voor Onderwijsdiensten**

De heer Patrick Poelmans	Administrateur-generaal
Mevrouw Sigrid Vanbellinghen	Ankerpunt organisatiebeheersing

### **De bevoegde minister**

De heer Ben Weyts	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Onderwijs, Sport, Dierenwelzijn en Vlaamse Rand
-------------------	---

### **De minister bevoegd voor interne audit**

De heer Bart Somers	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen
---------------------	---

### **De minister-president en viceminister-presidenten**

De heer Jan Jambon	Minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facilitair Management
Mevrouw Hilde Crevits	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

### **De leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie**

#### ■ **De onafhankelijke leden**

De heer Jean-Pierre Garitte	Voorzitter van het auditcomité en onafhankelijk deskundige
De heer Johan Christiaens	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Lieze Moeyersons	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Iwona Muchin	Onafhankelijk deskundige

#### ■ **De vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering**

Mevrouw Miet Vandersteegen	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
De heer Wies Herpol	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
De heer Martin Ruebens	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

### **De secretaris van het auditcomité**

De heer Joris Scheers	Hoofdadviseur Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken
-----------------------	--

### **Het Rekenhof**

Mevrouw Hilde François	Voorzitter van het Rekenhof
------------------------	-----------------------------