



**Vlaamse
overheid**

Beleidsgericht rapport

Agentschap voor Onderwijsdiensten

3 januari 2025



**Vlaamse
overheid**

**AUDIT
VLAANDEREN**

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	1
1 Samenvatting	2
2 Managementreactie	3
3 Risicomanagement	4
4 Auditopdrachten	5
5 Aanbevelingen	6
Bijlage 1: Maturiteit risicomanagement	8
Bijlage 2: Overzicht openstaande aanbevelingen	9
Bijlage 3: Verzendlijst	10

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.

INLEIDING

DOELSTELLING BELEIDSGERICHT RAPPORT

In het kader van de jaarlijkse evaluatie rapporteert iedere leidend ambtenaar aan de functioneel bevoegde minister(s) over de aanpak van de aanbevelingen uit de audits van Audit Vlaanderen¹. Dit moet het politiek draagvlak voor en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren bij de risicobeheersing van de organisatie versterken.

Om dit proces te ondersteunen, maakt Audit Vlaanderen een beleidsgericht rapport over de auditwerkzaamheden voor de entiteiten in het werkkterrein binnen de Vlaamse administratie. Dit beleidsgericht rapport geeft 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 risicomanagement te verhogen.

INHOUD BELEIDSGERICHT RAPPORT

Dit beleidsgericht rapport schetst de stand van zaken van de opdrachten van de afgelopen vijf jaar bij het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI).

- Evaluatie (2020) en actualisatie van de maturiteit van het risicomanagement
- Procesaudit War for talent (2023)

Het bevat ook de stand van zaken met betrekking tot de opvolging van aanbevelingen.

Een ontwerp van dit rapport werd op 6 december 2024 overgemaakt aan AGODI.

¹ 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).

1 SAMENVATTING

Op basis van de uitgevoerde auditwerkzaamheden sinds 2023 is Audit Vlaanderen van mening dat AGODI werk maakt van risicomanagement en organisatiebeheersing. Dit uit zich in een gestegen maturiteitsinschatting voor risicomanagement en het werk maken van de realisatie van aanbevelingen.

De maturiteitsinschatting voor risico-identificatie en – evaluatie stijgt van 3,1 naar 3,3 omwille van de actieve betrokkenheid van risicobewakers en blijft behouden op 3,0 voor risicobeheer.

Auditopdrachten		
M.b.t. een kern- of ondersteunend proces		
Proces	2023	2024
War for talent	Onvoldoende onder controle	Deels onder controle

en -planning en een doordachte externe profilering als werkgever. AGODI engageerde zich om deze aanbevelingen te realiseren tegen eind 2024. Audit Vlaanderen stelde vast dat AGODI werk maakt van deze aanbevelingen en goed op weg is om deze te realiseren.

In 2024 volgde Audit Vlaanderen geen aanbevelingen bij AGODI op. De indicatoren m.b.t. de status van de aanbevelingen voor het agentschap blijven op het hoogste niveau. Ook de indicator ‘aanvaardbaarheid van streefdata’ blijft op 100% omdat de drie openstaande aanbevelingen voor War for talent een aanvaardbare streefdatum hebben.

Risicomanagement		
	2023	2024
Risico-identificatie en -evaluatie	3,1	3,3
Risicobeheer	3,0	3,0

In 2023 ging Audit Vlaanderen na of AGODI voldoende gewapend is voor een mogelijk toekomstige War for talent. Audit Vlaanderen stelde vast dat het agentschap mechanismen heeft om een inzicht te krijgen in de evoluerende werkomgevingen, de arbeidsmarkt en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan. Wel formuleerde Audit Vlaanderen drie aanbevelingen rond een talentvisie en -strategie, een gestructureerde aanpak rond talentontwikkeling

Status aanbevelingen laatste vijf jaar		
	2023	2024
Aantal geformuleerde aanbevelingen	4	4
Aantal openstaande aanbevelingen	3	3
Acceptatiegraad	100%	100%
Realisatiegraad	100%	100%
Tijdige realisatie	100%	100%
Aanvaardbaarheid van streefdata	100%	100%

2 MANAGEMENTREACTIE

AGODI las met veel aandacht de conclusies van Audit Vlaanderen met betrekking tot het risicomanagement en de opvolging van de aanbevelingen uit de procesaudit 'War for Talent'. Ook in 2024 zette het agentschap stappen vooruit in het kader van **risicomanagement** en werd er aandacht besteed aan de opvolging van de **aanbevelingen**. AGODI stelt vast dat die inspanningen zich vertalen in een verhoging van de maturiteit voor risico-identificatie en – evaluatie en is dan ook tevreden dat de inspanningen naar waarde worden geschat.

3 RISICOMANAGEMENT

In 2020 evalueerde Audit Vlaanderen het risicomanagement binnen AGODI. Jaarlijks actualiseert Audit Vlaanderen de maturiteitsinschattingen op basis van een gesprek en aangeleverde documentatie.

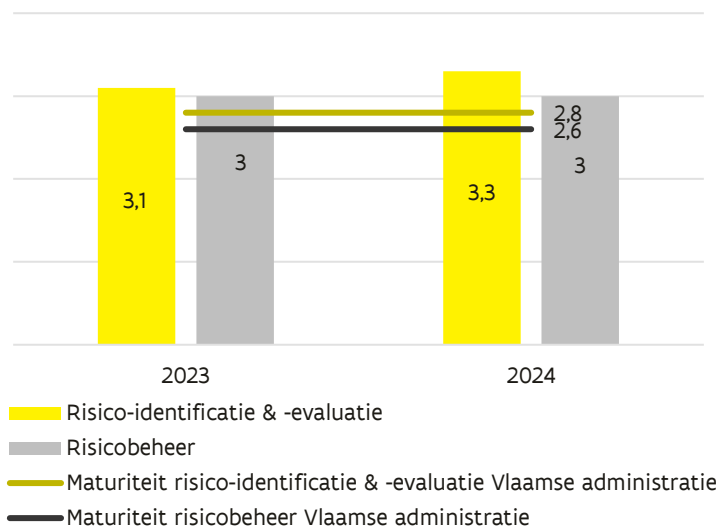
In 2024 werd het concept van risicobewaking effectief toegepast bij AGODI en kwamen enkele nieuwe risico's via deze weg op het directieteam terecht. Dit toont aan dat risicobewakers actief de risico's blijven monitoren en escaleren wanneer nodig.

Verder lag de focus voornamelijk op de nieuwe organisatiestructuur, waardoor veel tijd ging naar het mappen van nieuwe processen op oude processen.

Hierbij werden ook rollen (op)nieuw toegewezen, aangezien verschillende mensen in andere of nieuwe afdelingen terecht kwamen. De risicomanagementoefeningen werden hierdoor verschoven naar later in het jaar. Audit Vlaanderen kon wel vaststellen dat de geplande procesoefeningen effectief opgestart zijn.

De maturiteitsinschatting voor risico-identificatie en – evaluatie stijgt van 3,1 naar 3,3 omwille van de actieve betrokkenheid van risicobewakers en blijft behouden op 3,0 voor risicobeheer (zie bijlage 1 voor een meer gedetailleerde maturiteitsinschatting).

Evolutie maturiteit risicomanagement



4 AUDITOPDRACHTEN

AUDIT VAN HET PROCES WAR FOR TALENT

Eind 2022 - begin 2023 auditeerde Audit Vlaanderen bij AGODI het proces War for talent. Tijdens de uitvoering van de audit stelde Audit Vlaanderen vast dat AGODI nog niet ten volle geconfronteerd wordt met een War for talent. Audit Vlaanderen verlegde daarom de focus naar de vraag of AGODI voldoende gewapend is voor een mogelijk toekomstige War for talent.

Audit Vlaanderen stelde vast dat AGODI mechanismen heeft om een inzicht te krijgen in de evoluerende werkomgevingen, de arbeidsmarkt en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan op het vlak van het aantrekken, het behouden en het continue ontwikkelen van medewerkers.

Het agentschap slaagt er echter nog onvoldoende in om op bovenstaande inzichten en uitdagingen een gecoördineerd antwoord te bieden vanuit een talentvisie en -strategie². Dit neemt niet weg dat er ad hoc acties genomen worden. Deze acties zijn echter nog te weinig ingegeven vanuit een integraal en lange termijn perspectief (aanbeveling A01).

Het strategische talentvraagstuk wordt voornamelijk vooruit geschoven naar het transitietraject naar een nieuw dienstverleningsmodel. Het nieuwe dienstverleningsmodel verhoogt de noodzaak naar een vooraf bepaalde lange termijn visie. Binnen het transitieproject krijgt het 'talentverhaal' echter nog te weinig een expliciete plaats (cf. aanbeveling A01).

Een noodzakelijk aspect voor een effectief talentmanagement³ en talentplanning⁴ is het gestructureerd inzicht in de aanwezige competenties en talenten van medewerkers. Momenteel is dit te sterk afhankelijk van de individuele inzichten en perspectieven van de betrokken leidinggevenden.

AGODI kent op vandaag nog geen organisatiebrede en/of gestructureerde aanpak inzake talentontwikkeling en -planning (aanbeveling A02). De organisatie lost competentie/talentvraagstukken op via een situatiegebonden aanpak.

AGODI kiest er bewust voor om geen expliciete profilering op te zetten ten opzichte van andere doelgroepen dan degene die men via de dienstverlening bereikt (vnl. scholen). Indien de rekrutering binnen de scholen niet meer zou volstaan, dient AGODI in de toekomst snel te moeten schakelen om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te profileren naar andere doelgroepen in de samenleving. Daarom wordt aanbevolen om op dit vlak te evalueren of een meer evenwichtigere profilering als werkgever mogelijk is (aanbeveling A03).

De drie aanbevelingen (zie bijlage 2) werden door AGODI aanvaard. Als streefdatum voor de realisatie ervan werd 31/12/2024 vooropgesteld. Uit informatie die AGODI aan Audit Vlaanderen bezorgde, blijkt dat het agentschap actief aan de slag is met de aanbevelingen en goed op weg is om deze te realiseren.

² Talentvisie en strategie is het geheel van doelstellingen dat richtinggevend is voor hoe de aanwezige (of noodzakelijke) competenties, talent, & expertise optimaal kunnen aangewend worden om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

³ Talentmanagement is het geheel van acties voor het effectief ontwikkelen en inzetten van de competenties en talenten van medewerkers om de om de talentvisie te realiseren.

⁴ Talentplanning is het inzicht, op individueel en organisatieniveau, van de aanwezige en noodzakelijke competenties, het identificeren van de noden aan expertise en talent en het gericht inzetten van medewerkers in functie van de organisatienoden en persoonlijke groei van de medewerker. Talentplanning is in tegenstelling tot personeelsplanning (aantal) een meer kwalitatieve organisatie/inzet van de aanwezige medewerkers op basis van hun competenties, expertise en talenten.

5 AANBEVELINGEN

Audit Vlaanderen rapporteert jaarlijks over de opvolging van de aanbevelingen⁵. Deze rapportering geeft inzicht in de:

- realisatie van de openstaande aanbevelingen met streefdatum 30/09/2024;
- globale stand van zaken van de aanbevelingen van de afgelopen vijf jaar.

STATUSSEN EN REALISATIEGRAAD VAN DE OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN MET UITERSTE STREEFDATUM 30/09/2024

In deze opvolgingsronde werden bij AGODI geen aanbevelingen opgevolgd.

GLOBALE STAND VAN ZAKEN AANBEVELINGEN EN INDICATOREN

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 2020):

- alle aanbevelingen met het oog op het verhogen van de maturiteit van het risicomanagement;
- alle aanbevelingen naar aanleiding van andere operationele audits zoals 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 = $G/(G+L+O+N)$
	#	#	#	#	#	#	#	#	#	%
Maturiteit risicomanagement	0	1	0	0	0	0	0	0	1	100%
Thema-audit War for talent (2023)	0	0	0	0	0	0	0	3	3	/
Totaal in #	0	1	0	0	0	0	0	3	4	100%
Totaal in %	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	75%		

⁵ Dit 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).

Legende

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

Voor de beoordeling van de implementatie van de aanbevelingen worden vier indicatoren gehanteerd. Het resultaat wordt vergeleken met het voorafgaande jaar.

Indicator	Omschrijving	Resultaat op 30/09/2023	Resultaat op 30/09/2024
Acceptatiegraad	Geeft aan hoeveel (%) van de aanbevelingen geaccepteerd werden door het management.	100%	100%
Realisatiegraad	Geeft aan hoeveel (%) van de opgevolgde aanbevelingen gerealiseerd zijn.	100%	100%
Tijdige realisatie	Geeft aan hoeveel (%) aanbevelingen gerealiseerd werden (of nog kunnen worden) vóór of op de tweede streefdatum opgegeven door het management.	100%	100%
Aanvaardbaarheid streefdata	Geeft aan voor hoeveel (%) van de openstaande aanbevelingen de voorziene streefdatum van realisatie een aanvaardbare termijn heeft t.o.v. de formuleringsdatum ⁶ .	100%	100%

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

In 2024 volgde Audit Vlaanderen geen aanbevelingen bij AGODI op. De indicatoren m.b.t. de status van de aanbevelingen voor het agentschap blijven op het hoogste niveau. Ook de indicator ‘aanvaardbaarheid van streefdata’ blijft op 100% omdat de drie openstaande aanbevelingen voor War for talent een aanvaardbare streefdatum hebben.

⁶ 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: MATURITEIT RISICOMANAGEMENT

		Inschatting	
		2023	2024
Risico-identificatie en -evaluatie	Doelstellingen en risicocascade	3	3
	Betrokkenen bij de risicoanalyse	3	4
	Methodiek risico-identificatie	3	3
	Methodiek risico-evaluatie	3	3
	Medewerkers, rollen en verantwoordelijkheden	4	4
	Periodiciteit van de risicoanalyse	3	3
	Procesdocumentatie van de risicoanalyse	3	3
	Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting	3,1	3,3
Risicobeheer	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
	Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting	3,0	3,0

Legende

0	1	2	3	4	5
Onbestaand	Intuitief / ad hoc	Gestructureerde aanzet	Gedefinieerd	Beheerst / meetbaar	Geoptimaliseerd

BIJLAGE 2: OVERZICHT OPENSTAANDE AANBEVELINGEN

Auditopdracht: 2201 018 Procesaudit War for talent			
Nr.	Aanbeveling	Huidige status	Voorziene streefdatum
A01	AGODI bepaalt een integrale en lange termijn talentvisie en -strategie met duidelijke doelstellingen. Hierbij houdt men o.a. rekening met: - het toekomstige nieuwe dienstverleningsmodel - de aanwezige competenties binnen het agentschap de arbeidsmarkt en maatschappelijke trends	Nog niet opgevolgd	31/12/2024
A02	AGODI zet een gestructureerd competentie management op. Hierbij komt expliciet aan bod: - welke competenties momenteel aanwezig zijn - welke competenties noodzakelijk zullen zijn in de toekomst (o.a. in functie van nieuwe dienstverleningsmodel, evoluties in bestaande functies, nieuwe jobs,...) welke ontwikkel- en opleidingstrajecten noodzakelijk zijn	Nog niet opgevolgd	31/12/2024
A03	AGODI evalueert welke acties kosten/baten genomen kunnen worden om externe bekendheid als potentiële werkgever te realiseren nu AGODI inschat dat de concurrentiepositie om nieuwe medewerkers aan te trekken mogelijk onder druk komt te staan.	Nog niet opgevolgd	31/12/2024

BIJLAGE 3: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

AGODI

Patrick Poelmans	Administrateur-generaal
Sigrid Vanbellinghen	Ankerpunt Organisatiebeheersing

De bevoegde minister

Zuhail Demir	Vlaams minister van Onderwijs, Justitie en Werk
--------------	---

De minister bevoegd voor interne audit

Hilde Crevits	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenland, Steden- en Plattelandsbeleid, Samenleven, Integratie en Inburgering, Bestuurszaken, Sociale Economie en Zeevisserij
---------------	---

De minister-president en viceminister-presidenten

Matthias Diependaele	Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Economie, Innovatie en Industrie, Buitenlandse Zaken, Digitalisering en Facilitair Management
Melissa Depraetere	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Wonen, Energie en Klimaat, Toerisme en Jeugd
Ben Weyts	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Begroting en Financiën, Vlaamse Rand, Onroerend Erfgoed en Dierenwelzijn

De leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie

De onafhankelijke leden

Jean-Pierre Garitte	Voorzitter van het auditcomité van de Vlaamse administratie en onafhankelijk deskundige
Lieze Moeyersons	Onafhankelijk deskundige
Johan Christiaens	Onafhankelijk deskundige
Iwona Muchin	Onafhankelijk deskundige

Vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering

Miet Vandersteegen	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
Helga Coppen	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
Jeroen Vervloessem	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

De secretaris van het auditcomité van de Vlaamse administratie

Joris Scheers	Hoofdadviseur-projectleider bij het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken
---------------	--

Rekenhof

Hilde François	Eerste voorzitter van het Rekenhof
----------------	------------------------------------