



**Vlaamse
overheid**

Beleidsgericht rapport

Agentschap voor Onderwijsdiensten

5 januari 2026



**Vlaamse
overheid**

**AUDIT
VLAANDEREN**

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	1
1 Samenvatting	3
2 Managementreactie	4
3 Auditopdrachten	5
4 Aanbevelingen	6
Bijlage 1: Opgevolgde aanbevelingen met uiterste streefdatum 30/09/2025	8
Bijlage 2: Verzendlijst	12

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

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.

Audit Vlaanderen stimuleert al geruime tijd de uitbouw en optimalisatie van het risicomanagement bij de Vlaamse administratie via het:

- auditeren en actualiseren van de maturiteit van het risicomanagementsysteem;
- ondersteunen van entiteiten via workshops en bilateraal overleg.

In het kader van het nieuwe ondernemingsplan 2025-2029 evalueert Audit Vlaanderen de eigen aanpak m.b.t. het risicomanagement bij de Vlaamse administratie en zal ze deze toekomstgericht bijsturen. Hierbij zal rekening worden gehouden met de verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen:

- het management, de medewerkers (1^{ste} lijn) alsook de risicomangers en controlefuncties (2^{de} lijn) van een entiteit zijn verantwoordelijk voor het identificeren en het beheersen van de strategische en operationele risico's;
- Audit Vlaanderen verstrekt op (een onafhankelijke en objectieve manier) zekerheid (assurance) over de kwaliteit van de sturing en beheersing m.b.t. risico's, processen en doelstellingen bij de entiteiten van de Vlaamse overheid (3^{de} lijn);
- het Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken en het Agentschap Overheidspersoneel hebben elk een rol te spelen op vlak van het VO-breed risicomanagement en de ondersteuning van de entiteiten.

In afwachting van de bijsturing beslist Audit Vlaanderen dit jaar de maturiteitsinschatting voor het risicomanagement niet te evalueren of te actualiseren.

Audit Vlaanderen wenst een toegevoegde waarde te blijven creëren bij de uitbouw van efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle overheidsorganisaties. Dit draagt bij tot het versterken van het vertrouwen in de goede werking van de overheid. Dit beleidsgericht rapport geeft in een aangepaste vorm aan in welke mate een entiteit werk maakte van de generieke doelstelling tot het versterken van de organisatiebeheersing/interne controle binnen de eigen organisatie.

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).

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). Voor AGODI betreft het enkel de procesaudit rond War for talent uit 2023.

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

Een ontwerp van dit rapport werd op 5 december 2025 overgemaakt aan AGODI.

1 SAMENVATTING

Op basis van de uitgevoerde auditwerkzaamheden is Audit Vlaanderen van mening dat AGODI werk blijft maken van organisatiebeheersing en risicomanagement. Dit blijkt onder andere uit de realisatie van de aanbevelingen uit de procesaudit met betrekking tot War for talent en de blijvende aandacht voor risicomanagement in het ondernemingsplan. Het agentschap heeft ook een grondige reorganisatie ondergaan om een nieuw dienstverleningsmodel op te zetten. Hiermee komt het tegemoet aan eerdere belangrijke strategische risico's.

Audit Vlaanderen voerde in 2025 geen audits uit bij AGODI. Eind 2025 - begin 2026 volgt wel nog een procesaudit rond arbeidsongevallen.

De belangrijkste auditwerkzaamheden in 2025 vonden plaats bij de opvolging van de aanbevelingen en in de vorm van een korte opvolging rond het risicomanagement.

Uit de opvolging van de aanbevelingen bleek dat AGODI acties ondernam rond de uitwerking van een talentvisie en -strategie, een gestructureerde aanpak voor talentontwikkeling en -planning en een doordachte externe profilering als werkgever. Hiermee realiseerde het agentschap de drie aanbevelingen uit de procesaudit rond War for talent van 2023 (zie bijlage 1). Audit Vlaanderen kan het proces op basis hiervan als onder controle beschouwen.

Auditopdrachten		
M.b.t. een kern- of ondersteunend proces		
Proces	2024	2025
War for talent	Deels onder controle	Onder controle ²

Status aanbevelingen laatste vijf jaar		
	2024	2025
Aantal geformuleerde aanbevelingen	4	3
Aantal openstaande aanbevelingen	3	0
Acceptatiegraad	100%	100%
Realisatiegraad	100%	100%
Tijdige realisatie	100%	100%
Aanvaardbaarheid van streefdata	100%	Niet van toepassing

Dankzij de realisatie van de laatste drie openstaande aanbevelingen behoudt AGODI de score van 100% op alle indicatoren.

Wat betreft het risicomanagement ontving Audit Vlaanderen heel wat informatie waaruit blijkt dat AGODI hieraan aandacht blijft besteden, inclusief verschillende doelstellingen in het ondernemingsplan. Het directieteam keurde een bijgewerkt charter risicomanagement goed en het agentschap voerde opnieuw verschillende nieuwe risicoanalyses uit, zowel op procesniveau als overkoepelend over bijvoorbeeld organisatiecultuur.

² Evolutie op basis van de uitgevoerde opvolging van de geformuleerde aanbevelingen.

2 MANAGEMENTREACTIE

AGODI las met veel aandacht de conclusies met betrekking tot de opvolging van de aanbevelingen uit de procesaudit 'War for Talent'. We zijn tevreden dat Audit Vlaanderen onze volgehouden inspanningen rond organisatiebeheersing en risicomanagement erkent, onderschrijft en naar waarde schat.

3 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 werd met een War for talent. Audit Vlaanderen verlegde daarom de focus naar de vraag of AGODI voldoende gewapend was voor een mogelijk toekomstige War for talent.

Audit Vlaanderen stelde vast dat AGODI mechanismen had 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 slaagde er echter nog onvoldoende in om op bovenstaande inzichten en uitdagingen een gecoördineerd antwoord te bieden vanuit een talentvisie en -strategie³. Dit neemt niet weg dat er ad hoc acties genomen werden. Deze acties waren echter nog te weinig ingegeven vanuit een integraal en lange termijn perspectief (aanbeveling A01). Om tegemoet te komen aan deze aanbeveling heeft het agentschap intussen een 5-jaarlijks HRM-beleidsplan opgesteld en dit uitgewerkt in strategische en operationele doelstellingen. In dit plan is er uitgebreid aandacht voor competentie management en vorming.

Een noodzakelijk aspect voor een effectief talentmanagement⁴ en talentplanning⁵ is het gestructureerd inzicht in de aanwezige competenties en talenten van medewerkers. Ten tijde van de audit was dit te sterk afhankelijk van de individuele inzichten en perspectieven van de betrokken leidinggevendenden. AGODI kende toen nog geen organisatiebrede en/of gestructureerde aanpak inzake talentontwikkeling en -planning (aanbeveling A02). In het eerder genoemde HRM-beleidsplan is er wel aandacht voor deze gestructureerde aanpak en een werkgroep gaat hier intussen concreet mee aan de slag.

AGODI koos 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, diende AGODI in de toekomst snel te moeten schakelen om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te profileren naar andere doelgroepen in de samenleving. Daarom werd aanbevolen om op dit vlak te evalueren of een meer evenwichtigere profilering als werkgever mogelijk is (aanbeveling A03). AGODI heeft intussen stappen ondernomen om zich actiever te profileren als werkgever via nieuwe kanalen.

Op basis van de opvolging van de aanbevelingen en de hierboven aangehaalde acties beschouwt Audit Vlaanderen de drie aanbevelingen uit deze audit als gerealiseerd (zie bijlage 1).

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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.

4 AANBEVELINGEN

Audit Vlaanderen rapporteert jaarlijks over de opvolging van de aanbevelingen⁶. Deze rapportering geeft inzicht in de:

- realisatie van de openstaande aanbevelingen met uiterste streefdatum 30/09/2025;
- globale stand van zaken van de aanbevelingen van de afgelopen vijf jaar.

STATUSSEN EN REALISATIEGRAAD VAN DE OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN MET UITERSTE STREEFDATUM 30/09/2025

In deze opvolgingsronde werden drie aanbevelingen uit de procesaudit m.b.t. War for talent opgevolgd. Alle drie deze aanbevelingen werden gerealiseerd. Bijlage 1 geeft per opgevolgde aanbeveling een korte stand van zaken.

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 2021):

- 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 = $G/(G+L+O+N)$
	#	#	#	#	#	#	#	#	#	%
Procesaudit War for talent (2023)	0	3	0	0	0	0	0	0	3	100%
Totaal in #	0	3	0	0	0	0	0	0	3	100%
Totaal in %	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		

Legende

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

⁶ 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).

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 30/09/2024	Resultaat op 30/09/2025
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 ⁷ .	100%	Niet van toepassing

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

Dankzij de realisatie van de drie aanbevelingen rond War for talent behoudt AGODI de score van 100% op alle indicatoren. De indicator m.b.t. de aanvaardbaarheid van de streefdata is niet meer van toepassing aangezien er geen openstaande aanbevelingen meer zijn voor het agentschap.

⁷ 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 30/09/2025

Auditopdracht: 2201 018 Procesaudit War for talent

Nr.	Aanbeveling	Status	Motivering	Nieuwe 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	Gerealiseerd	Audit Vlaanderen gaat akkoord met de status "Gerealiseerd". AGODI stelde een HRM-beleidsplan 2025-2030 op dat expliciet rekening houdt met het nieuwe dienstverleningsmodel, competentie management, de arbeidsmarkt en maatschappelijke trends. De zeven ambities in het HRM-beleidsplan werden in strategische en operationele doelstellingen met bijhorende indicatoren opgenomen in het meerjarenplan/ondernemingsplan van het agentschap. Eén van de strategische ambities van het HRM-beleidsplan omvat het verder uitbouwen van een beleid rond talent- en competentie management, waar in de toekomstvisie aandacht wordt besteed aan talent aantrekken, talent behouden en ontwikkelen.	-

A02 AGODI zet een gestructureerd competentie management op. Gerealiseerd

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

Audit Vlaanderen gaat akkoord met de status “Gerealiseerd”. -

In het kader van de toekomstvisie rond talent aantrekken, behouden en ontwikkelen (zie aanbeveling A01) werd in 2025 een permanente werkgroep opgericht die concreet rond een strategische, organisatiebrede en gestructureerde aanpak inzake competentie management, talentontwikkeling en -planning werkt.

Het agentschap startte ook een pilootproject ‘talent- en competentiepool’ naar aanleiding van de opstart van de nieuwe afdeling Klantenzorg. Het agentschap gaf aan dat hierbij verschillende talenten en competenties van personeelsleden naar boven kwamen. Deze werden in kaart gebracht door de werkgroep. Voorlopig is het niet de bedoeling om een databank voor alle collega’s aan te leggen, maar bij toekomstige interne oproepen blijft zo’n talentenpool wel een belangrijk instrument.

Vanaf het najaar 2025 stimuleert AGODI leidinggevenden om een goed zicht te krijgen op de talenten en competenties van hun medewerkers. HR bezorgt leidinggevenden een checklist van punten die zeker aan bod moeten komen in de PLOEG-cyclus. Het bewust bevragen van talenten en competenties en het inzetten van deze talenten en competenties op korte of langere termijn wordt hierin opgenomen om meer bewustzijn te creëren bij de leidinggevenden en personeelsleden.

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. **Gerealiseerd**

Audit Vlaanderen gaat akkoord met de status “Gerealiseerd”. -

AGODI toonde aan dat het op regelmatige basis acties onderneemt die kunnen bijdragen aan het verhogen van de externe bekendheid als potentiële werkgever om zo de meest geschikte profielen aan te trekken. Deze acties worden achteraf ook geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd.

- In 2024 nam AGODI deel aan verschillende jobbeurzen. Hiervoor werd in samenwerking met het beleidsdomein Onderwijs en Vorming een concept uitgewerkt en werden een brochure en banner ontworpen. Achteraf werd de deelname aan deze beurzen geëvalueerd en gezien het beperkte directe effect werd er voorlopig beslist om niet langer deel te nemen aan jobbeurzen (tenzij de deelname kosteloos is).
- In 2025 werden de vacatureberichten en selectiereglementen herschreven voor knelpuntberoepen om zo het bereik tot nieuwe kandidaten verder te vergroten. Daarnaast zette AGODI (in samenspraak met AgO) ook betalende communicatiekanalen in. Deze kanalen lieten ook toe om met storytelling te werken: zo werd er voor de functies van data-analist en functioneel analist aan twee interne collega's gevraagd hun werkervaring bij AGODI te delen. Die input werd door AgO gebruikt bij het opstellen van de vacatures. AGODI ontving een groot aantal kandidaturen op de betreffende vacatures.

- Tot slot zijn er vanuit 'Werken voor Vlaanderen' inspanningen om de merkbekendheid van de Vlaamse Overheid te vergroten. Zo werd er in het begin van het jaar gewerkt aan employer branding. Een lid van het communicatieteam van AGODI was betrokken bij de opmaak daarvan. Daarnaast werkte een collega van AGODI ook mee aan een online campagne waarin hun job getoond wordt.

Dergelijke acties zullen ook aan bod komen in het strategisch communicatieplan dat in 2025 wordt opgesteld voor de periode 2025-2030.

BIJLAGE 2: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

AGODI

- Patrick Poelmans Administrateur-generaal
- Sigrid Vanbellinghen Ankerpunt Organisatiebeheersing
- Lut Maertens Ankerpunt Organisatiebeheersing (a.i.)

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
- Jeroen Vervloessem Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
- Helga Coppen 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