

An abstract graphic featuring several yellow squares of varying sizes scattered across the upper half of the page. A thin white diagonal line runs from the bottom left towards the top right, passing through the squares. A grey diagonal line runs from the top right towards the bottom left, intersecting the white line. The bottom right corner of the page is a solid yellow shape.

# Thema-audit ICT-organisatie

Globaal rapport | Auditopdracht 1801 031 | 16 maart 2020



Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN

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.

Auditteam:  
Karel Bruneel, senior-auditor  
Maarten Deboosere, auditor  
Steven van Looveren, manager-auditor (EY)  
Stijn Elisabeth, manager-auditor (EY)  
Gunter Schryvers, manager-auditor

## **Thema-audit ICT-organisatie**

Globaal rapport | Auditopdracht 1801 031 | 16 maart 2020





## INHOUDSOPGAVE

---

Inleiding	2
Samenvatting	3
Managementreactie	4
Bevindingen	5
Bijlage 1: Beschrijving van de opdracht	14
Bijlage 2: Overzicht maturiteit	16
Bijlage 3: Verzendlijst	18

## INLEIDING

---

Dit globaal rapport bevat de overkoepelende vaststellingen en aanbevelingen uit de thema-audit ICT-organisatie in de Vlaamse overheid.

Met deze thema-audit ging Audit Vlaanderen na of de geauditeerde entiteiten bij de uitbouw van hun ICT-organisatie de nodige beheersmaatregelen hebben geïmplementeerd om de werking van hun bredere organisatie optimaal te kunnen ondersteunen.

Deze thema-audit geeft voor elk van de betrokken entiteiten een antwoord op de volgende auditvragen:

- Heeft de entiteit een gepaste ICT-organisatiestructuur om haar op een effectieve manier te ondersteunen in het bereiken van haar doelstellingen?
- Is er voldoende en kwaliteitsvolle samenwerking binnen de ICT-organisatie, met de entiteit in haar geheel en met de andere entiteiten van de Vlaamse overheid?
- Zijn in de ICT-organisatie voldoende beheersmaatregelen verankerd om te garanderen dat de entiteit beschikt en blijft beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en competenties?
- Beschikt de entiteit over voldoende instrumenten voor de opvolging en het periodiek evalueren van de ICT-organisatie?

De thema-audit ICT-organisatie is tussen november 2018 en oktober 2019 uitgevoerd bij:

- Het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS);
- Het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (DMOW);
- De Vlaamse Landmaatschappij (VLM);
- Het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM);
- De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB);
- De Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW);
- Het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid (VAZG).

De thema-audit focuste op de ICT-organisatie van de individuele geauditeerde entiteiten en niet op overkoepelende actoren en structuren.

Audit Vlaanderen voerde deze auditopdrachten uit met ondersteuning van EY. De thema-audits bij de VMSW en de VDAB verliepen bovendien in samenwerking met respectievelijk de dienst Interne Audit van de VMSW en de Interne Audit van de VDAB.

Er zijn geen overkoepelende aanbevelingen geformuleerd. De vermelde verbetermogelijkheden kunnen van dienst zijn om de beheersmaatregelen bij sommige entiteiten te verbeteren.

Bijlage 1 beschrijft de doelstellingen, de aanpak en de reikwijdte van deze thema-audit.

Bijlage 2 geeft een geanoniseerd overzicht van de risicoafdekking bij de zeven geauditeerde entiteiten.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de bestemmingen van dit rapport.



## SAMENVATTING

---

De auditresultaten tonen aan dat de ICT-organisaties van de geauditeerde entiteiten de werking van die entiteiten ondersteunen en bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Audit Vlaanderen formuleert geen overkoepelende aanbevelingen. Toch worden een aantal verbetermogelijkheden voorgesteld, op basis van een aantal meermaals voorkomende vaststellingen, die de beheersmaatregelen kunnen versterken.

De belangrijkste vaststellingen zijn:

- Er zijn verschillende manieren waarop een entiteit haar ICT-organisatie kan inrichten. Elke type heeft specifieke voor- en nadelen. Bij de geauditeerde ICT-organisaties werd geen correlatie vastgesteld tussen het huidige type en de mate van risicobeheersing.
- Het management van entiteiten neemt de ICT-governance soms onvoldoende ter harte.
- Bij de geauditeerde ICT-organisaties waren meestal alle noodzakelijke functies voorzien, maar de bijhorende rollen, verantwoordelijkheden en minimale verwachtingen zijn niet altijd voldoende concreet uitgewerkt en eenduidig toegewezen.
- Hoewel de entiteiten de meerwaarde ervan erkennen, is er onvoldoende samenwerking over de beleidsdomeinen heen.
- Een meerderheid van de geauditeerde entiteiten neemt nog te weinig structurele maatregelen om de gewenste noodzakelijke kennis en vaardigheden te verwerven, te ontwikkelen of te behouden en om de afhankelijkheid van (interne en externe) sleutelpersonen te verkleinen.

Voor de managementreactie op dit globale rapport verwijzen we naar de bespreking hiervan op het stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid.

Maarten Deboosere,  
Auditor

Karel Bruneel,  
Senior auditor

Gunter Schryvers,  
Manager-auditor

Mark Vandersmissen,  
Administrateur-generaal

## **MANAGEMENTREACTIE**

---

Dit globaal rapport zal worden besproken op het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-Beleid. Eventuele reacties en krijtlijnen voor een verdere aanpak zullen uit de notulen daarvan blijken.



## BEVINDINGEN

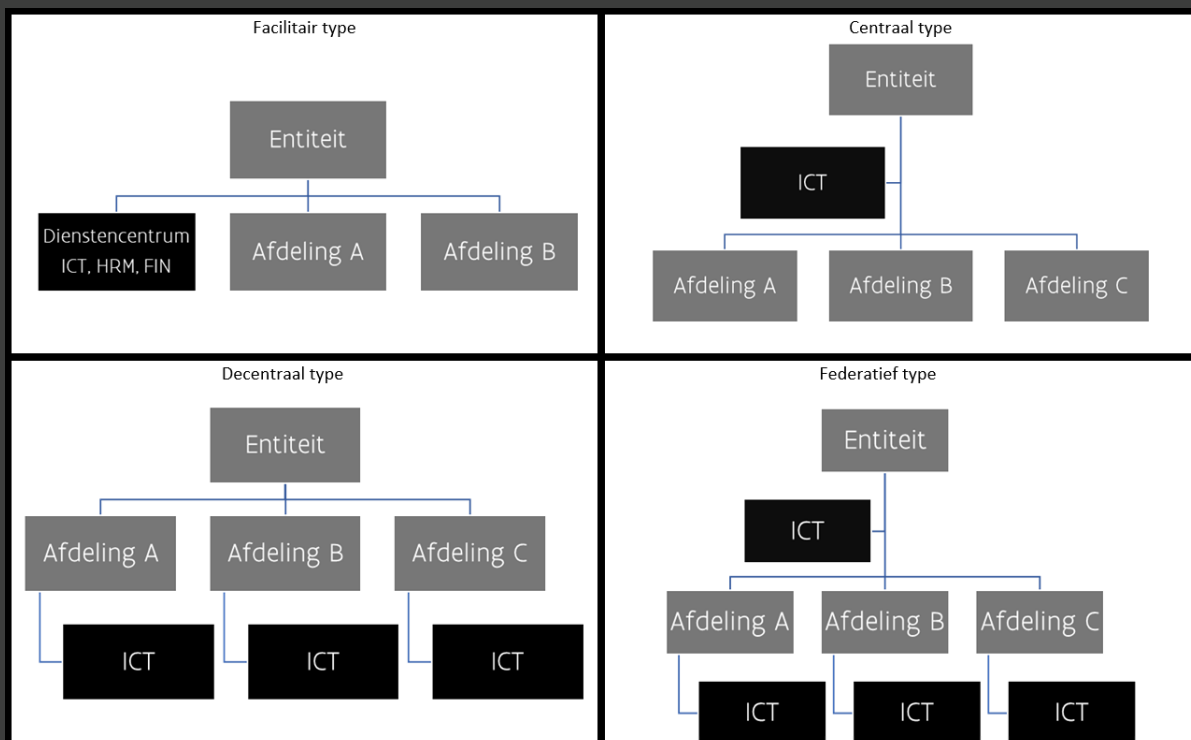
**ER ZIJN VERSCHILLENDE MANIEREN WAAROP EEN ENTITEIT HAAR ICT-ORGANISATIE KAN INRICHTEN. ELKE TYPE HEEFT SPECIFIEKE VOOR- EN NADELEN. BIJ DE GEAUDITEERDE ICT-ORGANISATIES WERD GEEN CORRELATIE VASTGESTELD TUSSEN HET HUIDIGE TYPE EN DE MATE VAN RISICOBEBEERSING.**

### Situering

Een entiteit kan haar ICT-organisatie op verschillende manieren inrichten. De structuur moet toelaten om te voldoen aan de verwachtingen die de entiteit stelt ten aanzien van haar ICT. De ICT-organisatie krijgt daarom best vorm op basis van een ICT-strategie, die op haar beurt in functie staat van de overkoepelende organisatiedoelstellingen.

Afhankelijk van de mate waarin de organisatiestructuur centraler dan wel decentraler wordt opgezet, kunnen 4 types van ICT-organisatiestructuren worden onderscheiden:

- Bij het centraal type wordt de ICT-werking in een centrale dienst georganiseerd, veelal binnen een kader van strikte centraal opgelegde richtlijnen;
- Bij het federatief type wordt directe, decentrale ICT-ondersteuning van de verschillende businessonderdelen gecombineerd met strikte richtlijnen opgelegd door een centrale ICT-afdeling die eventueel ook specifieke elementen van de ICT-werking kan opnemen;
- Bij het decentraal type hebben de respectievelijke businessonderdelen een grote mate van vrijheid om zelf een directe ICT-ondersteuning in te richten;
- Bij het facilitair type wordt een gemeenschappelijk ICT-dienstencentrum ingericht dat vooral vraaggericht werkt voor de rest van de organisatie.



Figuur 1 – Vier types van organisatiestructuren

## Vaststellingen

De zeven voor deze audit geselecteerd entiteiten richten hun ICT-organisatie op diverse wijze in.

- Zo zijn er tussen de zeven entiteiten zowel voorbeelden van ontwikkeling en hosting in eigen beheer, als van maximale uitbesteding ervan.
- Ook wat het ingezette personeel betreft, zijn zowel ICT-organisaties geobserveerd die vooral met eigen medewerkers werken, als organisaties die vooral met extern ingehuurd medewerkers werken (hetzij via specifieke inhuringsmechanismen zoals SMALS of Vlaanderen Connect. hetzij via overheidsopdrachten op de markt).
- Bovendien zijn tijdens deze thema-audit voorbeelden aan bod gekomen van elk van de vier verschillende types van organisatiestructuren. Daarbij blijkt het huidige type ICT-organisatiestructuur veelal het gevolg van historische evoluties, waarbij ook de eigenheid van de desbetreffende entiteit vaak een rol speelt.

De auditbevindingen tonen aan dat elk type van organisatiestructuur wel specifieke voor- en nadelen biedt, maar dat er geen eenduidig verband is tussen dit type en de mate van risicobeheersing. De entiteiten slagen er met andere woorden niet altijd even goed in om de type-specifieke uitdagingen te beheersen.

Bij centraal opgezette ICT-organisaties is bijvoorbeeld de samenwerking binnen de ICT-organisatie eenvoudiger maar is het moeilijker om een optimale samenwerking tussen de ICT-organisatie en de bredere eigen organisatie te realiseren. Voorbeelden van mogelijke beheersmaatregelen om dergelijke type-specifieke uitdagingen te beheersen, zijn:

- stuurgroepen voor ontwikkelingen waarin de inhoudelijke afdelingen zijn vertegenwoordigd;
- consistente afspraken en regelmatig overleg tussen de applicatieverantwoordelijken uit de inhoudelijke diensten en de ICT-organisatie.

Uit de auditwerkzaamheden blijkt dat de operationele samenwerking tussen de ICT-organisatie en de bredere eigen organisatie vaak beter kan. Bij 5 van de 7 geauditeerde entiteiten identificeerde Audit Vlaanderen hieromtrent verbeterpunten of aanbevelingen.

Bij een decentrale ICT-organisatie sluit de ICT makkelijker nauw aan bij de bedrijfsvoering (met betere onderlinge afstemming en wederzijds betrokkenheid tot gevolg), maar is het moeilijker om conflicterende vragen/belangen vanuit verschillende inhoudelijke diensten uit te klaren. Om deze type-specifieke uitdagingen te beheersen, kunnen meer geformaliseerde ICT-overlegmomenten en -rapporteringlijnen van nut zijn.

**HET MANAGEMENT VAN ENTITEITEN NEEMT DE ICT-GOVERNANCE SOMS ONVOLDOENDE TER HARTE.****Situering**

ICT evolueert van louter dienstverlenende technologie naar een cruciale factor voor het uitvoeren en innoveren van de bedrijfsprocessen. Daarom is het essentieel dat het management van een organisatie de verwachtingen ten aanzien van ICT bepaalt, op (middel)lange termijn en in functie van de organisatiedoelstellingen. Die verwachtingen en de (strategische) keuzes daaromtrent worden vervolgens vertaald in een ICT-strategie. Op basis daarvan kunnen de ICT-organisatie en de business zowel op strategisch als operationeel niveau transparant en in wederzijds vertrouwen samenwerken om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

**Vaststellingen**

De ICT-organisatie is bij alle geauditeerde entiteiten voldoende vertegenwoordigd op het managementniveau. Dat de rapporteringslijnen weliswaar aanwezig zijn, betekent echter niet dat het management altijd de benodigde sturing geeft aan de ICT-organisatie.

Eenzijds laat het topmanagement van verschillende geauditeerde entiteiten zich geregeld in met het concrete beheer van de ICT-organisatie, terwijl dit dagdagelijkse ICT-management eigenlijk de verantwoordelijkheid is van het hoofd van een ICT-organisatie. Anderzijds geeft dat topmanagement soms onvoldoende duidelijk de strategische richting aan die ze met ICT uit wil. In het kader van de ICT-governance behoort de leiding van een entiteit te bepalen welke functie ze aan ICT toekent voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. De digitalisatie van sommige bedrijfsprocessen kan immers een strategische prioriteit zijn maar even goed een louter ondersteunend doel dienen. Hoewel alle geauditeerde entiteiten een vorm van ICT-strategie bepaald hebben, is dit bij verschillende entiteiten nog te veel een gebeuren van de ICT-organisatie zelf en kan veelal meer werk worden gemaakt van de ruimere ICT-governance.

Aan deze vaststelling liggen drie aandachtspunten ten grondslag:

- In sommige gevallen hebben leden van het management een relatief beperkte affiniteit met ICT en een grotere verantwoordelijkheidszin voor andere thema's zoals financieel beheer of personeelsbeheer. De bewaking van de ICT-gerelateerde doelstellingen en afspraken krijgt in de managementorganen van de geauditeerde entiteiten geregeld niet de aandacht die ze gezien hun strategisch belang verdient.
- Hoewel overkoepelend beleidslijnen worden uitgezet zoals de principes van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal, is onduidelijk met welke snelheid de verschillende entiteiten dit willen of moeten concretiseren in hun ICT-governance.
- De ICT-organisatie zet op haar beurt vaak te weinig in op instrumenten om nader inzicht te verwerven in haar eigen werking. Er is wel altijd transparantie over de inzet van de personeelscapaciteit en budgetten, maar indicatoren die de geleverde prestaties afzetten tegenover afgesproken strategische richting en doelstellingen ontbreken meestal. Hierdoor lopen entiteiten het risico dat ze hun ICT-medewerkers en bedrijfsmiddelen niet optimaal inzetten voor de ondersteuning van de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

**Verbetermogelijkheid**

Sensibiliseer het management om de ICT-governance van hun organisatie bewuster ter harte te nemen. Wanneer de kaderleden van een entiteit eenduidig bepalen welke rol ze in het licht van de organisatiedoelstellingen aan ICT toekennen, zal dat bijdragen aan de creatie van toegevoegde waarde

door ICT en een betere beheersing van de ICT-risico's en de inzet van bedrijfsmiddelen zoals ICT-medewerkers, hard- en software en informatie.

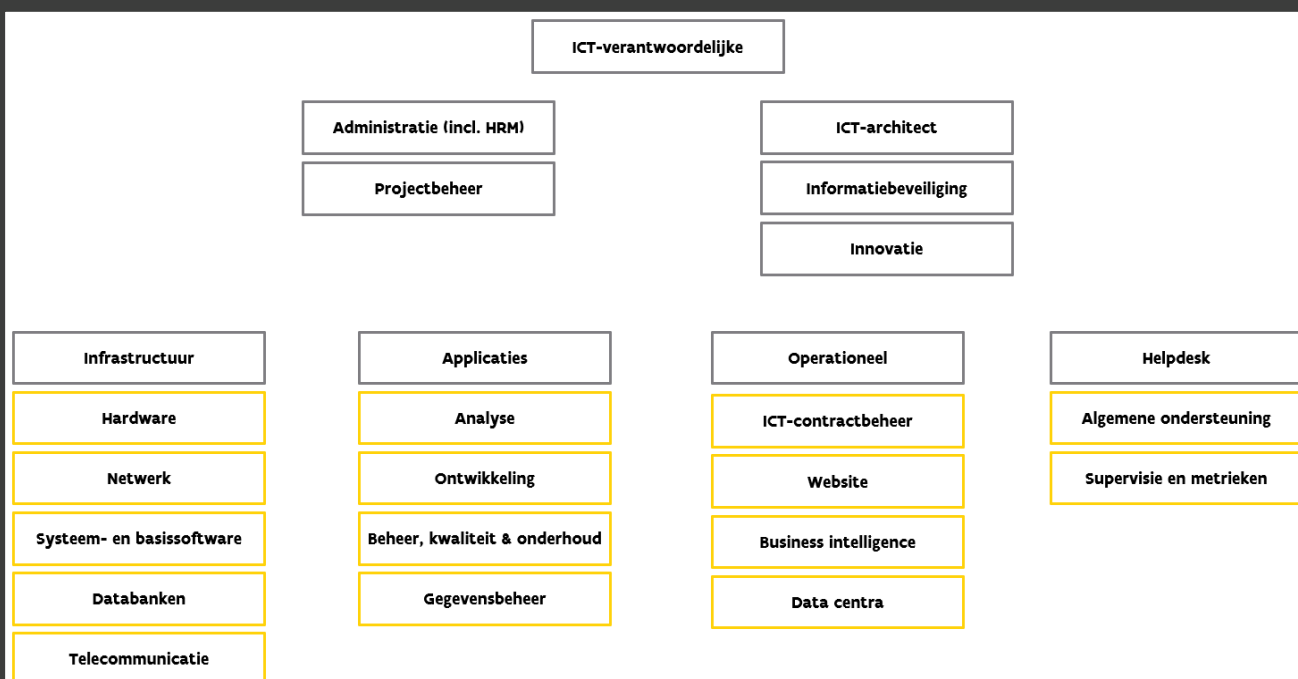
**Verbetermogelijkheid**

De ICT-organisatie dient haar medewerkers en bedrijfsmiddelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten voor de realisatie van haar ICT-strategie en de bredere organisatiedoelstellingen. De ICT-organisatie rapporteert daarom regelmatig over de toegevoegde waarde die ze levert, de beheersing van de ICT-risico's en de inzet van de ICT-bedrijfsmiddelen aan de beleidsorganen van haar entiteit. Dit zal de betrokkenheid van managementniveau bij de realisatie van de ICT-strategie stimuleren en de kaderleden toelaten om op een effectieve manier aan ICT-governance te doen.

**BIJ DE GEAUDITEERDE ICT-ORGANISATIES WAREN MEESTAL ALLE NOODZAKELIJKE FUNCTIES VOORZIEN, MAAR DE BIJHORENDE ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN MINIMALE VERWACHTINGEN ZIJN NIET ALTIJD VOLDOENDE CONCREET UITGEWERKT EN EENDUIDIG TOEGEWEZEN.**

### Situering

Het beheer van de ICT-omgeving van een organisatie omhelst een aantal vanzelfsprekende werkzaamheden. Hoewel het belang dat aan elke functie wordt gegeven en de invulling ervan kan verschillen, moet in elke ICT-organisatie in dergelijke functies worden voorzien. De onderstaande figuur illustreert de meest gangbare werkerterreinen en/of ICT-functies binnen een ICT-organisatie.



Figuur 2 – Illustratie van gangbare werkerterreinen binnen een ICT-organisatie

### Vaststellingen

Alle geauditeerde entiteiten zijn in meer of mindere mate actief binnen de hierboven vermelde werkerterreinen. Waar de concrete invulling niet altijd verbonden is aan een specifieke ICT-functie, dwingen de noodwendigheden van elke dag de betrokken ICT-medewerkers er spontaan inhoud aan te geven. Enkele meer specialistische ICT-functies zijn voor een entiteit slechts sporadisch relevant of vereisen een specifieke knowhow, zoals bijvoorbeeld de functies rond ICT-architectuur. In sommige gevallen, zoals binnen het beleidsdomein Onderwijs en Vorming, wordt voor dergelijke functies samengewerkt met andere entiteiten om schaalvoordelen te kunnen realiseren en tot een efficiënte inzet van dergelijke functies te komen.

De rollen, verantwoordelijkheden en minimale verwachtingen die bij deze ICT-functies horen, zijn echter niet altijd voldoende concreet uitgewerkt en eenduidig toegewezen. Hierdoor bestaat er een risico dat sommige taken niet, onvoldoende of dubbel worden opgenomen. De kans hierop is nog groter wanneer verschillende medewerkers op verschillende plaatsen binnen de organisatie gezamenlijk invulling geven aan een bepaalde ICT-functie.

Soms combineren individuele medewerkers ook verschillende ICT-functies. In enkele gevallen bleek de combinatie van verschillende ICT-functies onverenigbaar omdat de betrokkene daarmee tegenstrijdige belangen dient. In enkele andere gevallen, combineerden personen verschillende ICT-functies zonder dat duidelijk is hoeveel focus en inspanning voor elke functie vereist is of beoogd wordt. In die gevallen zijn de betrokken functies wel aanwezig, maar stelt zich de vraag of de invulling van de functie voldoende effectief is. Zo werd vaak een verregaande combinatie van functies vastgesteld bij personen die betrokken waren bij:

- de bewaking van de informatiebeveiliging;
- de opvolging van de outsourcing;
- het volgen van opkomende technologietrends;
- de coördinatie van en rapportering over de geleverde inspanningen.

### **Verbetermogelijkheid**

De ICT-organisatie geeft al de benodigde ICT-functies een plaats in het organogram en wijst de bijhorende rollen en verantwoordelijkheden toe aan haar medewerkers. Daarbij kan een functiescheidingsmatrix helpen om niet verenigbare ICT-functies in beeld te brengen. Wanneer personen verschillende functies opnemen, bepaalt de organisatie ook welke focus en opvolging ze minimaal voor de respectievelijke functies beoogt.

**HOEWEL DE ENTITEITEN DE MEERWAARDE ERVAN ERKENNEN, IS ER ONVOLDOENDE SAMENWERKING OVER DE BELEIDSDOMEINEN HEEN.****Situering**

Samenwerking overheen entiteiten – zowel rond de uitwisseling van ideeën, ervaringen en gepercipieerde opportuniteiten als rond concrete synergieën –, draagt bij tot een effectief en efficiënt gebruik van de bedrijfsmiddelen.

**Vaststellingen**

De geauditeerde entiteiten beschikken binnen hun beleidsdomein doorgaans over een aantal mogelijkheden om de krachten te bundelen. Het opzetten en in stand houden van duurzame samenwerkingsverbanden met organisaties buiten het eigen beleidsdomein wordt echter algemeen als een bijzondere uitdaging ervaren. Zelfs voor entiteiten die in hun respectievelijke beleidsdomeinen gelijkaardige overheidstaken opnemen, zoals bijvoorbeeld inspectiediensten en subsidieverleners, blijkt samenwerking op ICT-vlak moeilijk op te zetten. Nochtans wordt samenwerking met de ICT-organisatie van andere entiteiten vaak als een meerwaarde gezien.

Proactief samenwerken tussen ICT-organisaties opbouwen, is, op een uitzondering na, hoofdzakelijk iets wat het hoofd van de ICT-organisatie ter harte neemt. Er staan deze persoon echter weinig specifieke instrumenten en structuren ter beschikking om potentiële synergieën en opportuniteiten voor samenwerking buiten het eigen beleidsdomein te identificeren.

**Verbetermogelijkheid**

Het komt de kostenefficiëntie ten goede wanneer verschillende entiteiten binnen de Vlaamse overheid gezamenlijk de digitalisatie van gelijksoortige processen aanpakken. De Vlaamse overheid zet daarom in op structuren en/of mechanismen die de uitwisseling van ideeën, ervaringen en gepercipieerde opportuniteiten stimuleren en de samenwerking over de beleidsdomeinen heen bevorderen. Hierdoor verkleint de kans dat nieuwe mogelijkheden en potentiële synergieën niet worden geïdentificeerd en/of benut.

**EEN MEERDERHEID VAN DE GEAUDITEERDE ENTITEITEN NEEMT NOG TE WEINIG STRUCTURELE MAATREGELEN OM DE GEWENSTE NOODZAKELIJKE KENNIS EN VAARDIGHEDEN TE VERWERVEN, TE ONTWIKKELEN OF TE BEHOUDEN EN OM DE AFHANKELIJKHEID VAN (INTERNE EN EXTERNE) SLEUTELPERSONEN TE VERKLEINEN.****Situering**

De ICT-organisatie werkt binnen een omgeving die voortdurend in verandering is. Het is daarom van groot belang dat de medewerkers over de nodige kennis en vaardigheden beschikken om mee te zijn met deze ICT-evolutie en met de steeds veranderende details en afspraken omtrent de verschillende componenten van de ICT-omgeving. Een gepast opleidingsplan verduidelijkt wie welke opleiding gevolgd heeft en wie welke vaardigheden beheerst. Door in te zetten op documentatie en onderlinge uitwisselingen of samenwerkingen kan de organisatie belangrijke kennis vastleggen en delen. Op deze manier wordt ook de creatie van sleutelfiguren tegengegaan en wordt de impact van het wegvallen van een sleutelfiguur verkleind.

**Vaststellingen**

Uit de auditwerkzaamheden blijkt dat het beheer van opleiding en ontwikkeling nog onvoldoende aandacht krijgt. Binnen de meeste geauditeerde entiteiten verloopt dit proces voornamelijk volgens het bottom-up principe en is het daardoor ook persoonsafhankelijk. Een duidelijk en structureel vormingsplan is meestal niet voorhanden.

Een analyse van de vaardigheden en kennis die benodigd zijn om een ICT-organisatie op te zetten die voldoet aan de noden van de bredere entiteit, vormt een goede basis voor een dergelijk vormingsplan. De resultaten van dergelijke analyse kunnen vervolgens worden vergeleken met de aanwezige kennis en vaardigheden. Met een vormingsplan kan een ICT-organisatie de kloof tussen beide dichtten. De meeste geauditeerde entiteiten voerden nog geen dergelijke oefening uit.

Bij alle geauditeerde entiteiten zijn er sleutelpersonen van wie het eventuele plotse wegvallen inherent een verregaande impact zou kunnen hebben op de werking van de ICT-organisatie en soms zelfs ook op de bredere organisatie. Om die impact te beperken, zijn inspanningen nodig op verschillende vlakken:

- Aandacht voor kennisdeling bij mijlpaalmomenten zoals de oplevering van een project of het vertrek van medewerkers kan helpen onverwachte problemen te vermijden.
- Door het delen van kennis en vaardigheden op de werkvloer te stimuleren of te investeren in backups en/of deels overlappende rollen, kan de weerbaarheid van de ICT-organisatie omtrent het opvangen van plotse afwezigheden verhogen.
- Inzetten op documenteren, bijvoorbeeld via het verplichte gebruik van generieke of specifieke documentatietools zoals SharePoint en Confluence, verhoogt de kans dat belangrijke kennis ook kan worden ingezet wanneer sleutelpersonen er niet (meer) zijn.

Hoewel alle geauditeerde entiteiten zich bewust zijn van de risico's en initiatieven nemen om deze te verminderen, blijken de entiteiten hier vaak nog onvoldoende op in te zetten, waardoor de afhankelijkheid van sleutelpersonen nog (te) hoog is.

Wanneer het om externe sleutelpersonen gaat, verhoogt de inherente volatiliteit van de inzet van deze externen de risico's die met sleutelpersonen gepaard gaan. Ook hieromtrent zijn bij verschillende entiteiten initiatieven lopende, bijvoorbeeld door de overschakeling naar Vlaanderen Connect of door het inhuren van firma's eerder dan individuele zelfstandigen. De inzet van externen in één of andere vorm blijkt door



marktomstandigheden en interne stimuli onvermijdelijk. Audit Vlaanderen stelde tijdens deze thema-audit geen correlatie vast tussen de mate waarin op externen beroep wordt gedaan en de risicobeheersing.

Hoe best wordt omgegaan met extern ingehuurde personeelsleden is niet duidelijk. Dat leidt hier en daar tot onbeantwoorde vragen en praktische problemen. Zo bijvoorbeeld is vaak onduidelijk in welke mate het wenselijk is dat een entiteit investeert in specifieke opleidingen voor bepaalde externe medewerkers. Ook wordt de aansturings- en evaluatiecyclus vaak weinig structureel ondersteund. VDAB experimenteert sinds enige tijd met een aanpak waarbij externen ook systematisch een introductie krijgen in de waarden, doelstellingen en aanpak van de VDAB, waarbij het interne opleidingscentrum ook open staat voor externe medewerkers en waarbij voor elke interne én externe ICT-medewerker een persoonlijke carrièreplanning wordt opgesteld. Bedoeling van deze aanpak is de retentie van de externe medewerkers te verhogen, hun begrip van en betrokkenheid bij de organisatie te verbeteren en hun inzet maximaal te laten renderen.

#### **Verbetermogelijkheid**

Door op regelmatige basis de benodigde kennis en vaardigheden in kaart te brengen en deze te vergelijken met de kennis en vaardigheden waarover de ICT-organisatie beschikt, kan een entiteit vaststellen waar er mogelijke tekortkomingen zitten. Dit stelt haar in staat om een onderbouwd opleidingsplan uit te werken en de kennis en vaardigheden van de ICT-organisatie op een transparante manier te verwerven, te ontwikkelen of te behouden.

Deze initiatieven helpen, samen met kennisdeling en documentatie, om de afhankelijkheid van sleutelpersonen terug te dringen. Daarbij is wel belangrijk dat entiteiten daar voldoende op (blijven) inzetten.

## BIJLAGE 1: BESCHRIJVING VAN DE OPDRACHT

### SITUERING

In 2018 bevroeg Audit Vlaanderen alle entiteiten van de Vlaamse administratie om de meest relevante ICT-risico's in kaart te brengen. Uit deze bevraging bleken de ICT-organisatie, de uitbesteding en de ICT-strategie de belangrijkste aandachtspunten te zijn. Mede op basis van deze resultaten keurde het auditcomité van de Vlaamse administratie op 20 september 2018 de opstart goed van de thema-audit ICT-organisatie.

### AUDITDOELSTELLINGEN

Deze thema-audit geeft een antwoord op de volgende auditvragen:

- Heeft de entiteit een gepaste ICT-organisatiestructuur om haar op een effectieve manier te ondersteunen in het bereiken van haar doelstellingen?
- Is er voldoende en kwaliteitsvolle samenwerking binnen de ICT-organisatie, met de entiteit in haar geheel en met de andere entiteiten van de Vlaamse overheid?
- Zijn in de ICT-organisatie voldoende beheersmaatregelen verankerd om te garanderen dat de entiteit beschikt en blijft beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en competenties?
- Beschikt de entiteit over voldoende instrumenten voor de opvolging en het periodiek evalueren van de ICT-organisatie?

Om de auditdoelstellingen te realiseren, hanteerde Audit Vlaanderen een auditprogramma dat is opgebouwd rond onderstaande vier thema's en twaalf subthema's:

Opzet	Samenwerking	Competentiemanagement
Aangepaste structuur (incl. grootte)	Samenwerking binnen de ICT-organisatie	Beheer van kennis, vaardigheden en competenties
Rollen en verantwoordelijkheden	Samenwerking met de bredere organisatie	Opleiding /ontwikkeling
Uitbesteding	Samenwerking met andere entiteiten	Afhankelijkheden
Relatie tot het management		
Evaluatie	Opvolging en erkenning van medewerkers	Evaluatie en bijsturing van de organisatie

Figuur 3: **Auditprogramma van de thema-audit ICT-organisatie**

**AUDITAANPAK EN -REIKWIJDTE**

Audit Vlaanderen voerde deze thema-audit uit bij zeven entiteiten van de Vlaamse overheid. Voor de selectie van de geauditeerde entiteiten werden volgende criteria gehanteerd:

- De ICT-risicoanalyse 2018: bij voorkeur entiteiten die de relevantie van het thema ICT-organisatie hoog inschatten;
- De diversiteit op het vlak van ICT-organisatie, zowel qua grootte als qua omgang met uitbesteding;
- De spreiding over de beleidsdomeinen en tussen de departementen en agentschappen;
- De auditplanning van Audit Vlaanderen.

Op basis van deze criteria selecteerde Audit Vlaanderen zeven entiteiten. De uitrol van deze thema-audit verliep gefaseerd. In 2018 startte Audit Vlaanderen met twee pilootentiteiten. De overige audits vonden plaats in de eerste helft van 2019.

De reikwijdte van de thema-audit ICT-organisatie beperkt zich tot de ICT-organisatie van de individuele geauditeerde entiteiten. De audit focust zich niet op:




- Overkoepelende actoren en structuren zoals:
  - Informatie Vlaanderen;
  - Het Facilitair Bedrijf;
  - Het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid;
  - Centrale of decentrale ICT-outsourcing;
- Kernprocessen of andere ondersteunende processen.

## BIJLAGE 2: OVERZICHT MATURITEIT

De onderstaande tabel geeft de risicoafdekking weer bij de zeven geauditeerde entiteiten, overeenkomstig de subthema's van het gehanteerde auditprogramma. De inschattingen zijn anoniem weergegeven.

		Entiteit A	Entiteit B	Entiteit C	Entiteit D	Entiteit E	Entiteit F	Entiteit G
1.1.	Aangepaste organisatiestructuur	▲	▲	●	▲	■	■	▲
1.2.	Rollen en verantwoordelijkheden	■	▲	■	▲	●	■	▲
1.3.	Uitbesteding	■	▲	▲	▲	■	▲	▲
1.4.	Relatie tot het management	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
2.1	Samenwerking binnen de ICT-organisatie	▲	▲	■	▲	▲	■	■
2.2	Samenwerking met de bredere eigen entiteit	▲	■	●	■	▲	●	■
2.3	Samenwerking met andere entiteiten	▲	▲	■	▲	▲	▲	▲
3.1.	Beheer van kennis en vaardigheden	▲	▲	■	▲	●	▲	▲
3.2.	Opleiding en ontwikkeling	■	▲	●	▲	■	▲	■
3.3.	Afhankelijkheden van sleutelpersonen	■	▲	●	●	■	▲	▲
4.1.	Opvolging en erkenning van medewerkers	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
4.2.	Evaluatie en bijsturing van de ICT-organisatie	▲	▲	■	▲	■	▲	▲

**Legende**

<b>hoog</b>		M.b.t. dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van de doelstellingen van het proces kunnen verhinderen. Bijkomende maatregelen dringen zich op om het risico tot een aanvaardbaar niveau te herleiden. Voor deze procesfase werden aanbevelingen geformuleerd met hoge prioriteit.
<b>midden</b>		M.b.t. dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van één van de doelstellingen van het proces kunnen belemmeren. Bijkomende maatregelen kunnen overwogen worden om het huidige risiconiveau te kunnen handhaven of om het risico verder terug te dringen. Voor deze procesfase werden verbeterpunten geformuleerd met gemiddelde
<b>laag</b>		M.b.t. dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van de doelstellingen van het proces niet belemmeren. Voor deze procesfase werden geen verbeterpunten geformuleerd of enkel verbeterpunten met lage prioriteit.

## BIJLAGE 3: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

### **De voorzitter van het Voorzitterscollege**

Mevrouw Julie Bynens                      Secretaris-generaal van het Departement Buitenlandse Zaken

### **De voorzitter van het stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid**

Mevrouw Barbara Van Den Haute    Administrateur-generaal van Informatie Vlaanderen

### **De leidend ambtenaren van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit**

De heer Peter Parmentier	Administrateur-generaal AHOVOKS
De heer Filip Boelaert	Secretaris-generaal Departement Mobiliteit en Openbare Werken
De heer Toon Denys	Gedelegeerd bestuurder Vlaamse Landmaatschappij
De heer Luc Delrue	Secretaris-generaal Departement Cultuur, Jeugd en Media
De heer Dirk Dewolf	Administrateur-generaal VAZG
De heer Wim Adriaens	Gedelegeerd bestuurder VDAB
De heer Ben Forier	Gedelegeerd bestuurder VMSW

### **De hoofden van de betrokken decentrale auditdiensten**

De heer Bart Van Hoorebeeck	Directeur Interne Audit VDAB
Mevrouw Marina Michiels	Diensthooft interne audit VMSW

### **De voorzitters van de betrokken raden van bestuur**

De heer Huub Broers	Voorzitter Vlaamse Landmaatschappij
De heer Karel Van Eetvelt	Voorzitter VDAB
Mevrouw Vera Van der Borgh	Voorzitter VMSW

### **De voorzitters van de betrokken auditcomités**

De heer Karel Van Eetvelt	Voorzitter auditcomité VDAB
De heer Eddy Pannecoucke	Voorzitter auditcomité VMSW

### **De bevoegde ministers van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit**

De heer Ben Weyts	Vlaams minister van Onderwijs, Sport, Dierenwelzijn en Vlaamse Rand
Mevrouw Lydia Peeters	Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken
Mevrouw Zuhail Demir	Vlaams minister van Justitie, en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme
De heer Benjamin Dalle	Vlaams minister van Brussel, Jeugd en Media
De heer Wouter Beke	Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebestrijding
Mevrouw Hilde Crevits	Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw

De heer Matthias Diependaele	Vlaams minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed
------------------------------	--

### **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, ICT en Facilitair Management
Mevrouw Hilde Crevits	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw
De heer Ben Weyts	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Onderwijs, Sport, Dierenwelzijn en Vlaamse Rand

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

#### ▪ **De onafhankelijke leden**

De heer Luc Discry	Voorzitter van het auditcomité van de Vlaamse administratie en onafhankelijk deskundige
De heer Jean-Pierre Garitte	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Iwona Muchin	Onafhankelijk deskundige

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

Mevrouw Miet Vandersteegen	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
Mevrouw Myriam Parys	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
De heer Martin Ruebens	Secretaris-generaal Departement Kanselarij en Bestuur

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

De heer Dieter Vanhee	Adviseur Departement Kanselarij en Bestuur
-----------------------	--

### **Het Rekenhof**

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

## COLOFON

### **VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**

Mark Vandersmissen  
Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

### **CONTACT**

Audit Vlaanderen  
Havenlaan 88 bus 24  
1000 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)