



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport

Evaluatie gebruik UWV Informatieplan (UIP) – Deelrapportage

Colofon

Titel	Evaluatie gebruik UWV Informatieplan (UIP) – Deelrapportage
Uitgebracht aan	De SG van het ministerie van SZW
Datum	18 Juni 2019
Kenmerk	2019-0000099566

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Aanleiding opdracht	4
1 Met het UIP werd indertijd inzicht en prioritering beoogd	5
1.1 Vanuit het perspectief van SZW: overzicht en inzicht in ICT-projecten	5
1.2 Vanuit het perspectief van UWV: prioriteit aan stabiliteit en continuïteit	6
2 De gebruikers ervaren dat het UIP aan de verwachtingen heeft voldaan	7
2.1 Vanuit het perspectief van SZW: met het goede gesprek meer samenhang	7
2.2 Vanuit het perspectief van UWV: meer rust en begrip	8
3 Verantwoording onderzoek	10
3.1 Werkzaamheden en afbakening	10
3.2 Gehanteerde Standaard	10
3.3 Verspreiding rapport	11
4 Ondertekening	12

Aanleiding opdracht

Het UWV¹ Informatieplan (UIP) bevat de plannen van UWV om de ICT in de komende planperiode te verbeteren. Goed werkende ICT-systemen zijn een bepalende factor voor de toekomstbestendigheid van UWV en de dienstverlening aan de mensen die van UWV afhankelijk zijn. Het UIP verschaft inzicht in de strategische afwegingen die kader stellend zijn voor de prioritering van het projectenportfolio van UWV.

In 2016 verscheen het eerste UIP (2016-2020) *‘Puzzelen met prioriteiten’*. Eind 2018 is het meest recente UIP opgesteld (2019-2023) *‘Een volgende stap naar moderne dienstverlening’*.

evaluatie

Om enerzijds het totstandkomingsproces van het UIP verder te verbeteren en anderzijds om de sturingsrelatie tussen UWV en het ministerie van SZW te versterken, heeft het ministerie van SZW² de ADR verzocht om een evaluatie uit te voeren op het gebruik van het UIP. Doel van het onderzoek is het inzicht geven aan SZW en UWV in de bijdrage die het UIP in het verleden heeft geleverd aan de meerjarige IV-ontwikkeling.

deelrapport

Dit deelrapport behandelt alleen gebeurtenissen en/of aspecten die volgens de geïnterviewden van doorslaggevende betekenis waren voor de totstandkoming, bij het gebruik en de verdere doorontwikkeling van het UIP.

Centrale boodschap

De geïnterviewden geven aan dat SZW indertijd met name behoefte had aan overzicht en inzicht in ICT-projecten en dat UWV prioriteit wilde geven aan trajecten die voor stabiliteit en continuïteit zouden zorgdragen. De ervaringen in het gebruik van het UIP bij SZW en UWV laten volgens de geïnterviewden zien dat het ‘goede gesprek’ op gang is gekomen, waardoor er bij SZW meer inzicht in de ICT-trajecten is ontstaan en bij UWV meer begrip voor de ICT-prioritering, hetgeen ‘meer rust’ heeft gebracht.

leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt beschreven wat er volgens de geïnterviewden indertijd werd beoogd met het UIP. De ervaringen in het gebruik van het UIP geven aan of de toenmalige verwachtingen zijn uitgekomen. Deze staan in hoofdstuk 2. Daarmee is deelvraag 1 van de opdracht³ beantwoord en wordt hierover op verzoek van de opdrachtgever separaat gerapporteerd (zie hoofdstuk 3).

¹ Uitkeringsinstantie Werknemersverzekeringen.

² Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

³ ADR Opdrachtbevestiging, 26 april 2019.

1 Met het UIP werd indertijd inzicht en prioritering beoogd

De uitspraken van de geïnterviewden laten de volgende verwachtingen zien die UWV en SZW indertijd hadden bij een UIP.

1.1 Vanuit het perspectief van SZW: overzicht en inzicht in ICT-projecten

Commissie Elias

Door het departement werd indertijd geconstateerd dat grote ICT-projecten niet altijd even goed afliepen: of ze liepen uit de tijd, of ze mislukten. In 2014 kwam dat ook nadrukkelijk naar voren tijdens het parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid (de commissie Elias). De digitalisering van UWV (Werk.nl) was een casus in een voorstudie van deze commissie. Een van de actiepunten naar aanleiding van de commissie Elias was dat elke minister zou worden geïnformeerd over de beleidsprioriteiten en bijbehorende projectportfolio.

*meerjareninzicht
gewenst*

Volgens de geïnterviewden was er weinig zicht op hoe het ging met de ICT-projecten bij UWV. Ook constateerden zij dat de leiding bij UWV zelf niet direct zicht had op de voortgang van de projecten en hun onderlinge samenhang. UWV kon indertijd een aantal ICT-aanpassingen die nodig waren vanuit wet- en regelgeving niet doen, omdat anders de continuïteit van andere systemen in gevaar zou komen. Het departement vroeg in 2015 om een releasekalender. Dit om te zien hoe bij UWV de capaciteit werd verdeeld. Die kalender kwam er uiteindelijk wel, maar heel moeizaam. De capaciteitsplanning van twee jaar zag bovendien vooral rood; niks kon. Een meerjareninzicht in de capaciteitsplanning was gewenst.

langetermijnvisie

Volgens de geïnterviewden bij SZW wilde de opdrachtgever in 2015 meer zicht hebben op wat de totale IV-verandering bij UWV was. Een van de aanleidingen was dat er Kamervragen werden gesteld naar aanleiding van 'stabiliteitsproblemen' bij UWV. De minister kwam onder druk te staan en vanuit de Kamer kwamen er geluiden om een onafhankelijk onderzoek⁴ in te stellen. Het ministerie en het UWV hebben daarop besloten om een informatieplan te gaan schrijven.

roadmap

Er is vervolgens intern op het ministerie, maar ook met het UWV gesproken over op welke manier je dat zou kunnen aanpakken. De uitkomst van die gesprekken was dat er een UWV Informatie Plan (UIP) gemaakt zou worden. Een informatieplan waarin nadrukkelijk, vanuit een duidelijke gezamenlijke prioriteitsstelling, zicht zou komen op een langetermijnvisie. De behoefte voor het UIP kwam niet vanuit de Kamer, maar kwam volgens de SZW gesproken personen dus vanuit SZW zelf, het was 'beleidsmatig gewenst'.

Het op te stellen informatieplan zou antwoord moeten geven op de volgende vragen: 'wat zijn de taken van het UWV, wat zijn de toekomstige uitdagingen van het UWV, hoe staat de automatisering en de informatisering er nu voor en wat is de achterstand en welke investeringen moeten er worden gedaan om de taken van het UWV adequaat te kunnen uitvoeren'. Met daarin tevens opgenomen welke projecten er opgestart zouden worden en een zogeheten roadmap⁵. Dit informatieplan zou bovendien jaarlijks moeten worden herijkt, zodat ook het gesprek met de Kamer kon worden gevoerd.

”

Je wilt als ambtenaar niet dat je minister vol in de wind komt te staan vanwege gebeurtenissen bij je uitvoeringsorganisatie. Hoe zelfstandig die ook is.

⁴ Schut-Welkzijn en Ulenbelt cs.; Kamerstukken 26 448, nr. 547 en 549.

⁵ Een roadmap visualiseert mijlpalen en verbanden tussen verschillende projecten.

prioriteren
goed gesprek

Bij de start van het UIP was het document volgens de SZW geïnterviewden bedoelt voor: de prioritering, wat zijn de doelen en het in kaart brengen van de ICT-veranderingen met de bijbehorende verandercapaciteit. Het UIP moest een duidelijk beeld geven om te kunnen prioriteren, in plaats van 'wie het eerst komt die het eerst maalt'. Naast prioriteren moest het UIP ook een goed gesprek tussen het departement en het UWV mogelijk maken over 'wat vinden we belangrijk'. En ook met strategische doelen: 'wat zijn de uitdagingen voor UWV op lange termijn'.

1.2 Vanuit het perspectief van UWV: prioriteit aan stabiliteit en continuïteit

prioritering

Het UIP is er volgens de UWV geraadpleegde personen gekomen, omdat UWV aangaf: "dat past niet in onze releasekalender". Deze was bij SZW niet bekend. UWV heeft vervolgens op verzoek van SZW de portfolio (per divisie) inzichtelijk gemaakt en constateerde daarbij ('eyeopener') dat de releasekalender vuurrood was. Dat is vervolgens gecommuniceerd met SZW. Wet en Regelgeving (W&R) kreeg altijd prioriteit waardoor interne UWV-projecten niet opgestart konden worden. Daarnaast selecteerde UWV de projecten met de grootste euro-baten. Nadat UWV die 'baten'-projecten⁶ af had, 'vielen er bedrijfsvoering systemen om'. Aldus de gesproken UWV personen.

SZW
meenemen

Aanleiding voor UWV om het UIP op te stellen was onder andere ook het project om naar één uniforme betaalomgeving (1UBO) te migreren. Men was in de loop van 2015 al uitvoerig met SZW hierover in gesprek en het besef was dat er meer van dit soort projecten waren waar SZW in mee genomen moest worden.

stabiliteit en
continuïteit

De discussie intern UWV en tussen UWV en SZW, leidde tot de vraag: 'hoe verdelen we de verandercapaciteit op een beheerste manier?'. En zo is volgens de geïnterviewden eigenlijk het UIP ontstaan. Het UIP is ontstaan vanuit de behoefte om de stabiliteit en continuïteit van de interne UWV-systemen hoger op de agenda te zetten. Er is door UWV geïnventariseerd wat SZW allemaal vroeg, maar daarnaast ook wat UWV zelf belangrijk vond. UWV heeft vervolgens zelf de volgorde omgedraaid (later ook ondersteund door het advies van Cloo&Hillenaar⁷): niet W&R bovenaan de prioritering, maar stabiliteit en continuïteit. Wat door UWV met het UIP moest worden gezegd is: 'we gaan prioriteren'. Aldus de UWV geraadpleegde personen.



Het UIP is ontstaan vanuit de behoefte om de continuïteit en stabiliteit van onze systemen veel meer omhoog op de agenda te zetten.

beleid luwe
periode

Als je omvangrijke veranderingen moet doorvoeren is er volgens de geïnterviewden een 'beleidsluwe W&R-periode' (freeze) nodig. Zo niet, dan brengt dit een risico voor de stabiliteit en continuïteit met zich mee want je kan niet alle veranderingen tegelijkertijd doen. Wanneer is er bijvoorbeeld een beleids-freeze mogelijk op 'WW' of 'AW'? Als je dat weet, dan kan vervolgens gezamenlijk de agenda worden bepaald. Komen er tussentijds wijzigingen op het gebied van W&R, dan zullen die tussen SZW en UWV moeten worden afgestemd.

goed gesprek
realistische
planning

Het UIP had volgens de UWV geïnterviewden indertijd twee doelstellingen. De ene doelstelling was om vanuit UWV het goede gesprek te hebben met SZW. De andere doelstelling was om te kunnen werken vanuit realistische planningen. UWV kon tot dan toe namelijk wel van alles toezeggen, maar de vraag was wel of dit uitvoerbaar was. UWV heeft hele sterke ICT-afhankelijkheden over de verschillende divisies heen. De ICT-planning moest dan ook meer in samenhang voor de hele organisatie worden gezien. Mede ingegeven door enkele crisissen op het gebied van wat nu 'stabiliteit en continuïteit' wordt genoemd.

⁶ Deze projecten gaven invulling aan de taakstelling Rutte I-II.

⁷ Cloo, Hillenaar; 2016.

2 De gebruikers ervaren dat het UIP aan de verwachtingen heeft voldaan

De uitspraken van de geïnterviewden bij SZW en UWV laten de volgende ervaringen in het gebruik met het UIP zien.

2.1 Vanuit het perspectief van SZW: met het goede gesprek meer samenhang

2.1.1 UIP als communicatiemiddel

*het goede
gesprek*

Het UIP vergemakkelijkte het gesprek tussen departement en UWV. SZW begreep de (ICT) 'taal' beter door het UIP. Met het UIP konden, volgens de geïnterviewden, de medewerkers van het departement en UWV veel makkelijker het gesprek met elkaar voeren. Het UIP was een middel geworden om het goede ICT-gesprek met elkaar te hebben.

*gezamenlijk
overleg*

Er is door het UIP een gezamenlijk overleg tot stand gekomen tussen UWV-Strategie, Beleid en Kennis (SBK), de eigenaar(ondersteuning), CIO-office en later de opdrachtgever. Het UIP zat in het begin vooral binnen het departement in de eigenaarskolom. Omdat het niet goed kunnen uitvoeren van ICT-aanpassingen vooral gevoeld werd aan de kant van W&R is de opdrachtgever alsnog vol aangehaakt. Maandelijks is er nu een ICT-overleg waarbij UWV en SWZ samen aan tafel zitten.

informer

Het UIP wordt nu meegestuurd met het UWV-jaarplan naar de Kamer. Het wordt verstandig gevonden om de Kamer meer te informeren, omdat uitvoerders eigenlijk ICT-gedreven organisaties zijn geworden. Volgens de geraadpleegde personen is er een natuurlijke neiging geweest om UWV te zien als een organisatie waar je uitsluitend met medewerkers in gesprek komt als je bijvoorbeeld werkeloos bent. Dat is maar ten dele het geval. In belangrijke mate ligt daar een enorme ICT-laag onder en die is cruciaal voor het functioneren van het UWV.

2.1.2 UIP als stuurinstrument

*beleid luwe
periode*

Met het eerste UIP is vastgesteld dat voor een aantal projectplannen er ook een 'beleid luwe' periode noodzakelijk was. Bij het ontvlechten van de betaalstraten en het daarna bij elkaar brengen, daar heeft het UIP volgens de geïnterviewden, enorm veel geholpen om een aantal andere zaken te versnellen.

Het gaat volgens de geïnterviewden vooral om de processen van de totstandkoming en het daadwerkelijke gebruik van het UIP. Met coördinatie daarbij van met name het UWV-portfoliobureau en de UIP-board.



Er zijn, met onderbouwing van het UIP, twee beleid luwe periodes ('beleids-freeze') tussen het UWV, het departement en de politiek afgesproken van ongeveer 14 maanden. Echt majeure wijzigingen in wet en regelgeving konden ongeveer 14 maanden maar deels plaatsvinden omdat het UWV intern overging naar één uniforme betaalomgeving (zogenoeten '1UBO'). Dat was heel belangrijk om meerdere betaalomgevingen naar één omgeving te brengen.

roadmaps	De roadmaps in het UIP geven volgens de geraadpleegde personen van SZW aan, welke projecten onder welke prioriteit vallen (de 'stabiliteits- en continuïteit'-projecten gaan voor). Bovendien wordt de onderlinge project-afhankelijkheid door de roadmaps in kaart gebracht.
in samenhang	Het UIP brengt volgens de geïnterviewden van SZW alle activiteiten, projecten inbegrepen, binnen de UWV-organisatie in samenhang bij elkaar. Zodat je weloverwogen kunt besluiten 'het een wel en het ander niet'. En wat de consequenties van deze beslissingen zijn voor de een en voor de ander.

2.2 Vanuit het perspectief van UWV: meer rust en begrip

2.2.1 UIP als communicatiemiddel

relatie	Het UIP heeft volgens de geïnterviewden geholpen in het verbeteren van de relatie tussen UWV en SZW. De ervaring is volgens de UWV geïnterviewden dat beiden nu veel meer "gezamenlijk aan het stuur" zitten, in plaats van dat iemand roept dat iets onmogelijk is of dat iemand anders roept dat iets moet.
---------	---



Het UIP heeft de spanning en het onbegrip bij heel veel dingen er afgehaald.

gezamenlijk gesprek met SZW	Door het UWV wordt ervaren dat er mede naar aanleiding van het UIP ICT-onderwerpen, zoals bijvoorbeeld een meerjarige capaciteitsvraag, echt ook als gespreksonderwerp met de politiek en SZW op tafel zijn gekomen. Een belangrijke bijdrage van het UIP is, volgens de geïnterviewden, dan ook het gezamenlijk gesprek over waar prioriteit aan wordt gegeven. Mede daardoor heeft, met instemming van SZW, 'stabiliteit en continuïteit' in het UIP een hogere prioriteit gekregen dan 'wet- en regelgeving'.
-----------------------------	--

prioriteiten	In het UIP staan de prioriteiten, de belangrijke projecten en de afgesproken kaders. Over de divisies heen zijn 5 domeinen door UWV gedefinieerd. Deze zijn vervolgens in roadmaps vastgelegd en worden ieder jaar herijkt. De domeinen zijn volgens de geïnterviewden vooral ook bedoeld om de discussie met SZW en de buitenwereld te kunnen faciliteren.
--------------	---

inzicht en rust	Bij het opstellen van het UIP wordt het departement helemaal meegenomen in het traject. Dus als zij het UIP krijgen, bevat het geen verrassingen. Volgens de geraadpleegde personen bij UWV heeft het UIP inzicht en rust gegeven. De rust en de voorspelbaarheid wordt als 'heel fijn' ervaren. Evenals het spreken van dezelfde taal, we hebben allemaal hetzelfde beeld gekregen. Daar is geen misverstand over. En de boodschap is verder dat zo'n informatieplan ook vooral een gesprek met de buitenwereld faciliteert. Dat je daarmee bijvoorbeeld een goed gesprek met je stakeholders hebt gekregen, dat is belangrijk.
-----------------	--

goed gesprek	Het UIP wordt in de RvB vastgesteld en formeel meegestuurd met het UWV-jaarplan. SZW reageert (formeel) op het UIP in de reactiebrief op het jaarplan. Bovendien rapporteert UWV over de strategische doelstellingen van het UIP aan SZW in de tussentijdse verslagen en het jaarverslag van UWV. Er zijn reguliere overleggen tussen SZW en UWV waar het UIP wordt besproken. Zoals het overleg tussen de CIO UWV en de CIO van het ministerie. Dat is een maandelijks overleg. Dan is er nog een ICT-overleg tussen UWV en SZW van het ministerie en het Directeurenoverleg en het Eigenarenoverleg. Aldus de geïnterviewden.
--------------	---



Het mes snijdt aan twee kanten. Je hebt het nodig voor je eigen organisatie en je kunt het gesprek met je opdrachtgever c.q. eigenaar voeren.

2.2.2 UIP als stuurinstrument

integrale
planning

Vanuit de divisies komen initieel de projecten. De projecten worden in zogeheten domeinen besproken, over de divisies heen. In de meer gedetailleerde roadmaps per UIP-domein zie je de belangrijkste resultaten per jaar ook benoemd. Er wordt bekeken waar het project aan bijdraagt (in het UIP). Als de domeinhouders het over een bepaald onderwerp niet eens zijn, dan ligt de beslissing bij de Raad van Bestuur. Met het UIP was er voor het eerst een echte integrale UWV ICT-planning.

meerjarenvisie

Richting de UIP-domeinen en de UWV-divisies, wordt jaarlijks gevraagd: 'wat zijn nou jullie plannen voor komend jaar?'. Dat wordt opgehaald en besproken in de UIP-board. Daar zijn een aantal sessies van door het hele jaar heen. Daarin wordt gekeken naar wat de divisies hebben aangedragen, wat zijn de afhankelijkheden over en weer en moet er nog iets met de prioritering gedaan worden? Draagt een projectvoorstel niet bij aan één van de UIP-prioriteiten dan wordt het lastig. Het UIP wordt gebruikt als 'een filter' om projecten te selecteren, welke wel en niet mogen beginnen. Mag het wel, dan wordt bekeken onder welk domein het voornamelijk valt. Met het UIP wordt een strategisch kader gegeven om de UWV-portfolio richting te geven. De meerjarigheid van het UIP heeft veel bijgedragen aan de planbaarheid van de projectportfolio.

monitoring

Van het UIP wordt in de UWV-plancycclus de voortgang gemonitord, inclusief de daarin gedefinieerde 'strategische doelstellingen'. Dit gebeurt met name in een viermaandelijke rapportage aan de Raad van Bestuur van UWV en SZW en in het jaarverslag. Verder zijn er een aantal 'strategische' UIP-projecten waar extra naar gekeken wordt in de maandrapportages aan de Raad van bestuur. Daar wordt de 'spotlight' op gezet en zo nodig escaleren deze sneller.

afwegingen

Als de minister zegt: "Ik heb je gehoord UWV, maar het moet!", dan doet UWV dat, want de minister is de opdrachtgever. De winst van het UIP is nu dat de risico's kunnen worden aangegeven. Als de minister dan wilens en wetens beslist dat het toch moet, dan zijn de risico's bekend. UWV kan veel explicieter in de driehoek opdrachtgever/ opdrachtnemer/ eigenaar duidelijk maken wat de consequenties zijn van keuzes. Dit soort afwegingen werden indertijd niet gemaakt.

afspraken

Er is een paar keer met ondersteuning van het UIP met de opdrachtgever een 'beleids-freeze' afgesproken. Bij het bouwen van nieuwe modules is volgens de UWV geïnterviewden gezegd: 'Dat kunnen we wel, maar dan moeten we niet tegelijkertijd nieuwe opdrachten ontvangen. Dus jullie mogen over een tijdschema meepraten over wat we aan de ziektekant doen en aan de werkloosheidskant doen, maar in beide blokken hebben we tijd nodig'.



In het najaar van 2016 was de voltallige Raad van bestuur van UWV, plus de CIO, bij een briefing van de Kamercommissie voor Sociale Zaken. Daarbij is gezegd: "Vraag niet meer van de uitvoeringsorganisatie dan ze kan waarmaken. Breng de minister niet in een positie die hij niet kan waarmaken. Want, óf het lukt niet, óf de organisatie komt zó onder druk te staan dat ze andere dingen die ook van vitaal belang zijn, niet kunnen doen."

3 Verantwoording onderzoek

3.1 Werkzaamheden en afbakening

Deze rapportage geeft uitsluitend antwoord op de **eerste** deelvraag en blikt derhalve terug op de periode waarin het UIP zich ontwikkeld heeft vanaf de eerste versie in 2016 tot en met de meest recente versie UIP 2019-2023. Dit met als doel om enerzijds na te gaan wat indertijd de aanleiding is geweest voor het realiseren van een UIP en anderzijds te inventariseren of het UIP in de loop der jaren de verwachtingen heeft waargemaakt.

De centrale onderzoeksvraag luidt⁸:

- o *Wat is de ervaren bijdrage van het UWV Informatieplan (UIP) aan de meerjarige IV-ontwikkeling binnen UWV en welke leerpunten zijn hieruit te trekken voor zowel UWV als voor SZW?*

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

1. Wat werd er indertijd beoogd met het UIP door UWV en SZW en in hoeverre is dit uitgekomen?
2. Wat zijn de huidige verwachtingen ten aanzien van het gebruik van het UIP bij UWV en SZW en in hoeverre ervaart men of aan deze verwachtingen door het huidige UIP wordt voldaan?
3. Wat zijn de leerpunten voor het huidige gebruik van het UIP (SZW en UWV)?



In april en mei van 2019 zijn in totaal 16 personen geïnterviewd, verdeeld over het beleidsdepartement (8) en UWV (8). Deze personen zijn in samenspraak met (vertegenwoordigers van) de opdrachtgever geselecteerd en/of waren in het verleden direct betrokken bij de totstandkoming van het eerste UIP en/of hebben momenteel een belangrijke rol bij de totstandkoming en/of het gebruik van het UIP.

Middels interviews zijn de belangrijkste gebeurtenissen (na ook validatie aan de hand van brondocumenten) en verwachtingen geïnventariseerd. Tevens zijn daarbij de uiteindelijke ervaringen in het gebruik van het UIP in kaart gebracht. Voor de onderzoeksperiode markeren wij de realisatie en het gebruik van de eerste versie van het UIP (2016) tot en met de in gebruik zijnde versie van het UIP in mei 2019. Gebeurtenissen die zich voorafgaand of na deze periode voordeden vallen buiten de scope van het onderzoek.

De voortgang van het onderzoek is periodiek gecommuniceerd met een klankbordgroep met daarin vertegenwoordigers van het beleidsdepartement SZW en de uitvoeringsinstantie UWV. Op verzoek van de opdrachtgever wordt separaat gerapporteerd over deelvraag 1. Dit deelrapport wordt opgenomen in de eindrapportage welke in het derde kwartaal van 2019 wordt verwacht.

3.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd.

⁸ ADR Opdrachtbevestiging, 26 april 2019.

3.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, mw. drs. L. Mulder, SG ministerie van SZW, is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

4 Ondertekening

Den Haag, 18 juni 2019

Auditdienst Rijk

Auditdienst Rijk

Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00