



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Transparantie- en jaarverslag Auditdienst Rijk 2016

**De ADR in verandering:
onafhankelijk, deskundig
en betrokken**

De ADR in verandering: onafhankelijk, deskundig en betrokken



Transparantie- en jaarverslag Auditdienst Rijk 2016

De ADR in verandering: onafhankelijk, deskundig en betrokken

April 2017

Inlichtingen

Auditdienst Rijk

mw. J.M. van Zanen-Nieberg RA

T (070) 342 72 79

F (070) 342 77 01

E j.m.zanen@minfin.nl

Inhoud

	Voorwoord	5
	Transparantieverlag ADR 2016	6
1	Betrokken	8
	1.1 De ADR in verandering	8
	1.2 Betrokken bij risicomanagement	9
	1.3 Onderhouden van relaties en samenwerkingsverbanden	9
	1.4 Transparantie via openbaarmaking rapporten ADR	10
	1.5 Over de ADR: dichtbij en onafhankelijk	11
	1.6 Risico's voor het functioneren van de ADR	11
	Interview	
	Arie van den Berg, Clustermanager EZ/AZ 1, ADR	12
2	Onafhankelijk en deskundig	16
	2.1 De ADR maakt een kwaliteitsslag	16
	2.2 Kwaliteit is blijvend aandachtspunt	17
	2.3 Aanscherping van kwaliteitsstelsel in 2016	17
	2.4 Onafhankelijkheid: een kernwaarde van de ADR	18
	2.5 Harmoniseren, integreren en monitoren	18
	2.6 Vernieuwen van de dienstverlening in de ontwikkeling naar een IT-gedreven controleaanpak	19
	Interview	
	Peter Eimers, Partner PwC, hoogleraar Auditing Vrije Universiteit Amsterdam	21
	Jaarverslag ADR 2016	25
1	Rijksbrede thema's en publicaties	27
	1.1 Overkoepelende publicaties	27
2	Ontwikkelingen ADR	29
	2.1 Bijeenkomsten SG-commissie ADR in 2016	29
	2.2 Ontwikkelingen	29
	2.3 ICT en informatievoorziening	32
	2.4 HRM en opleidingsbeleid	32
	2.5 Communicatie	32
3	Urenallocatie en budgetrealisatie	35
	3.1 Gedurende 2016 opgeleverde producten	35
	3.2 Urenallocatie	36

Voorwoord

In dit Transparantie- en jaarverslag 2016 staan wij stil bij wat het begrip kwaliteit voor de ADR betekent. Kwaliteit klinkt zo eenvoudig, maar vraagt veel van onze organisatie. Kwaliteit is immers onlosmakelijk en onvoorwaardelijk verbonden aan de audits die de ADR uitvoert. Het komt terug in alle aspecten van de ADR: de medewerkers, de inrichting, de processen en in de uitingen die wij doen. De kwaliteit die wij leveren is de basis voor het vertrouwen dat onze omgeving in ons en onze producten stelt.

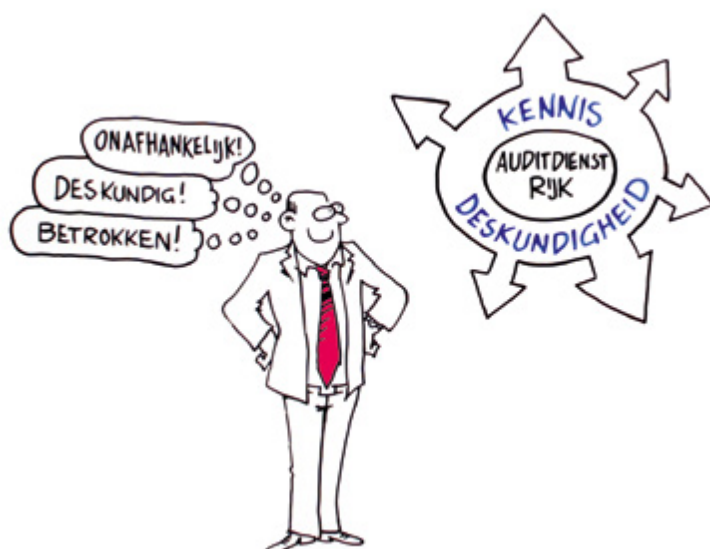
In 2016 is, na 4 jaar, de ADR geëvalueerd. Hierbij is vastgesteld dat de ADR een goede start heeft gemaakt, er stappen voorwaarts zijn gemaakt, en dat er tegelijkertijd nog stappen nodig zijn om ook in de toekomst blijvend goed te zijn. Naar aanleiding van de evaluatie is een ondernemingsplan opgesteld en een ontwikkelagenda. Deze zullen in 2017 leiden tot de voorgenomen veranderingen in inrichting en werkwijze, waardoor de organisatie meer flexibel in kan spelen op de vraag vanuit de departementen. Zo moet het mogelijk zijn om 'de juiste opdrachten' te doen met 'de juiste mensen' leidend tot 'de juiste boodschappen'.

In samenspraak met de medewerkers zijn de kernwaarden van de ADR herijkt tot 'onafhankelijk, deskundig en betrokken'. De eerste twee waarden representeren daarbij nadrukkelijk de vaktechnisch kwaliteit van de ADR. Betrokkenheid geeft meer het gevoel aan dat alle medewerkers betrokken zijn bij hun werk, hun collega's en de departementen waar zij hun werkzaamheden verrichten en dat zij vanuit dat perspectief met kennis van zaken en oog voor de realiteit, handelingsperspectief bieden aan onze opdrachtgevers en kennis delen binnen de Rijksdienst.

Om aan te geven dat de verandering al is gestart met de beoogde verandering met het opstellen van het ondernemingsplan, hebben wij als thema voor dit verslag al gekozen voor: "De ADR in verandering: onafhankelijk, deskundig en betrokken".

J.M. van Zanen-Nieberg RA

Algemeen directeur Auditdienst Rijk



Transparantieverslag ADR **2016**

De Rijksoverheid is in beweging. Verandering is geen doel op zich maar een ‘must’ om in de toekomst even effectief te blijven. De ADR, als interne auditor, beweegt mee met de veranderingen bij haar opdrachtgevers en geeft, gebaseerd op audit aan, waar het effectiever kan en moet. Waar mogelijk stimuleert zij dat er binnen het Rijk geleerd wordt van elkaar, door best practices te delen.

De ADR ziet binnen haar eigen organisatie mogelijkheden tot verdere verbetering en vernieuwing bij haar organisatiestructuur, cultuur en gedrag alsmede de inhoud van haar dienstverlening.

1.1

De ADR in verandering

Bij de start van de ADR is een evaluatie afgesproken. De evaluatie is niet alleen gericht op terugkijken, maar ook op hoe wij blijvend voldoen aan de wensen van onze opdrachtgevers, met de hoge kwaliteit die je van de ADR mag verwachten.

In april 2016 is door ABDTOPconsult het evaluatierapport over de ADR uitgebracht: “De ADR in 2020: uw kritische vriend”. Uit de evaluatie blijkt dat de ADR sinds haar start al veel heeft bereikt en dat er geen discussie meer is over een aantal keuzes die in 2012 zijn gemaakt. In het bijzonder de keuze om de wettelijke taak door de ADR te laten uitvoeren en de eigenaarsrol bij het Ministerie van Financiën te beleggen. Volgens het rapport is er geleverd tijdens de verbouwing. De algehele kwaliteit van het werk heeft er niet onder geleden, ondanks dat de nieuwe organisatie werd geconfronteerd met taakstellingen, die vanuit de departementen bij aanvang zijn meegegeven.

Het rapport geeft ook een beeld van de knelpunten waar de ADR momenteel tegen aanloopt. Dit betreft vooral een onvoldoende scherpe afbakening van haar rol (waar ben ik van), programmering op basis van historisch bepaalde inbreng per departement en niet gebaseerd op rijksbrede risicoanalyse, onvoldoende (strategische) sturing en zakelijke hardheid, onvoldoende flexibiliteit om opdrachten juist te bemensen en een versnipperde bedrijfsvoering. De aanbevelingen geven oplossingsrichtingen voor de vraagstukken waarmee de ADR wordt geconfronteerd. Het rapport geeft aan dat het noodzakelijk is om in de inrichting van de organisatie een nieuwe balans te vinden om de verkokering te doorbreken om richting 2020 door te ontwikkelen tot een krachtige en toekomstbestendige auditdienst.

De ADR is na de publicatie van het evaluatierapport gestart met een verandertraject. Het doel is om de huidige clustergrenzen, die als belemmerend worden ervaren, te doorbreken en beter gehoor te kunnen geven aan de vraag van de opdrachtgever. Daarbij zijn nabijheid, deskundigheid en onafhankelijkheid de sleutelwoorden. De ambitie is om sneller en directer te communiceren over risico's en bevindingen en daarbij een duidelijk handelingsperspectief te bieden. De ADR wil werken aan de juiste opdrachten, met de juiste mensen en leidend tot de juiste boodschap. Het verandertraject leidt tot een nieuwe organisatiestructuur en een nieuwe werkwijze per 1 juli 2017.

1.2

Betrokken bij risicomanagement

Een goed functionerend risicomanagementproces bij de Rijksdienst is ook van belang voor de risicogestuurde inzet van de onderzoekscapaciteit van de ADR. Hoe beter de risicoanalyses van de Rijksdienst, hoe beter het Rijk als collectief kan afwegen, hoe zij de (schaarse) onderzoekscapaciteit van de ADR willen inzetten.

Op basis van onze ervaringen in de afgelopen jaren, merken wij dat kennis van risicomanagement en ervaring met implementatie van wisselend niveau is op de diverse lagen in de organisatie en ook in de tijd. Verbeteringen werden vaak vanuit de structuur en procedures opgepakt, terwijl tegelijkertijd werd beseft dat een echt succesvolle implementatie wordt beïnvloed door de cultuur op het ministerie. De ministeries zijn daarom vooral zoekende hoe de implementatie en de werking van het risicomanagementproces te verbeteren. Wij merken een behoefte aan een werkwijze, die beter aansluit bij de politiek-bestuurlijke omgeving van het Rijk dan conventioneel risicomanagement biedt en een behoefte aan veranderkundige expertise bij het implementatieproces.

Een aantal ministeries is daarom momenteel bezig hun risicomanagement te verbeteren. De ADR is hierbij betrokken in diverse rollen als auditor, facilitator van risicosessies, adviseur van pilots en klankbord.

Betrokkenen bij de ministeries zijn nieuwsgierig naar elkaar en zij vragen zich af hoe het risicomanagement op de verschillende ministeries is ingericht en functioneert en wat zij van elkaar zouden kunnen leren. De ADR gaat daarom in 2017 verder met het doen van interactief onderzoek, waarbij wij de variatie van risicomanagementprocessen in beeld zullen brengen en departementen al tijdens het onderzoek van elkaar kunnen leren hoe zij hun risicomanagementproces kunnen aansluiten op de ambities. Dit wordt samen met de ICBR worden opgepakt.

1.3

Onderhouden van relaties en samenwerkingsverbanden

De ADR vertegenwoordigt het vak van (overheids-)auditing binnen de overheid, het onderwijs, de wetenschap en de beroepsorganisaties.

Hiermee wordt kennis en ervaring uit de buitenwereld naar binnen gehaald en is de ADR in staat om in een vroegtijdig stadium in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Daarnaast levert de ADR een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van het vakgebied door deelname aan commissies en werkgroepen van beroepsorganisaties en vertegenwoordiging in het bestuur van de NBA, NOREA, IIA en KOA. Onderwerpen die in 2016 speelden waren ethische vraagstukken, doorontwikkeling van IT in de controleaanpak en bijdrage aan beroepsstandaarden. Binnen de Rijksoverheid overlegt de ADR structureel met de Algemene Rekenkamer en de directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën. In het afgelopen jaar is daarnaast intensief overleg gevoerd met DGGO over het inkoopafsprakenpakket. Belangrijk gespreksonderwerp met Begrotingszaken en Financiën was dit jaar de aanpassing van de materialiteitsgrenzen (ingående per 2017).

Veel medewerkers van de ADR zijn vanuit hun professie aangesloten bij een beroepsorganisatie zoals de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA). Bovendien is de ADR groepslid van het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA/NL).

Het lidmaatschap van één of meer beroepsorganisaties verplicht de auditor om door middel van scholing (opleidingen, seminars ed) de kwaliteit van de beroepsuitoefening op peil te houden.

Eed

Ik ben mij ervan bewust dat ik als accountant dien te handelen in het algemeen belang.

Ik oefen mijn beroep uit met een professioneel-kritische instelling. In de uitoefening van mijn beroep als accountant laat ik mij leiden door fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid.

Ik houd mij aan de wetten en regelgeving die op mijn beroep van toepassing zijn.

Mijn professionaliteit brengt met zich mee dat ik geen handelingen verricht waarvan ik weet of behoort te weten dat die het accountantsberoep in diskrediet kunnen brengen.

Zo waarlijk helpe mij God almachtig/dat beloof/dat verklaar

In 2016 is door de NBA voor actieve accountants het afleggen van de beroepseed verplicht ingevoerd, als één van de maatregelen uit het programma “In het Publiek Belang”. De beroepseed, die moet bijdragen aan het herstel van het vertrouwen in het accountantsberoep, moet zijn afgelegd voor 1 mei 2017. In het bijzijn van de minister van Financiën hebben de ruim 150 overheidsaccountants van de ADR in 2016 de beroepseed afgelegd.



1.4

Transparantie via openbaarmaking rapporten ADR

Sinds februari 2016 is er een rijksbrede lijn voor het openbaar maken van rapporten van de ADR. Elk half jaar publiceert de minister van Financiën een lijst met titels van rapporten die de Auditdienst Rijk (ADR) heeft uitgebracht. Vanaf 1 juli 2016 publiceren de bewindspersonen voor wie de ADR een rapport heeft geschreven, het definitieve rapport op de departementale pagina van de website van de rijksoverheid. Daarmee is aangesloten bij het uitgangspunt ‘openbaar tenzij’ uit het Actieplan Open Overheid.

Het overzicht dat de minister van Financiën voortaan elk half jaar naar de Tweede Kamer stuurt bestaat uit drie onderdelen:

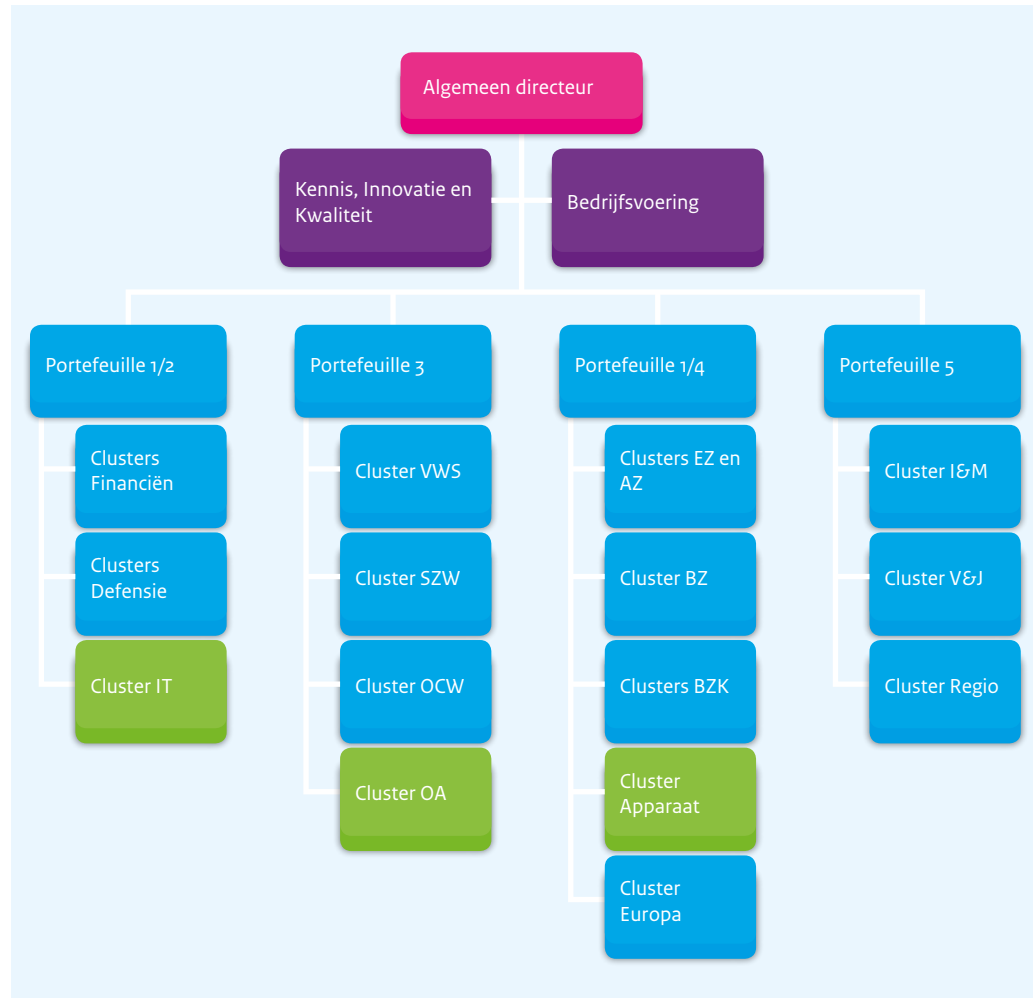
- Een lijst rapporten per ministerie;
- Een lijst rapporten over onderzoeken die zijn uitgevoerd voor de Europese Unie;
- Een lijst algemene producten van de ADR (jaarplan, transparantie- en jaarverslag, notities voor SG-overleg etc.).

1.5

Over de ADR: dichtbij en onafhankelijk

De ADR ondersteunt met audits haar opdrachtgevers bij belangrijke vraagstukken. Om dit mogelijk te maken is de ADR dichtbij de klant georganiseerd en beheersmatig gepositioneerd onder het ministerie van Financiën. De ADR is in zijn oordeelsvorming onafhankelijk ten opzichte van alle ministeries.

Figuur 1: Organigram Auditdienst Rijk 2016



In bovenstaand organigram zijn de horizontale clusters met een groene kleur weergegeven en de klantclusters met een blauwe kleur.

1.6

Risico's voor het functioneren van de ADR

Voor de ADR liggen de belangrijkste uitdagingen op het terrein van de strategische personeelsplanning en de ervaren nabijheid op de ministeries. Wat betreft het personeelsbeleid, gaat het vooral om het behouden van aansluiting tussen de kennis en competenties van onze medewerkers enerzijds en de veranderende omgeving en de daaruit voortvloeiende vragen van onze opdrachtgevers anderzijds. Daarbij ligt de focus op het behouden en vergroten van deskundigheid op het gebied van IT en op het verder ontwikkelen van vaardigheden met betrekking tot communicatie, omgevingsbewustzijn en het bieden van handelingsperspectief. Als ADR moeten wij daarbij meebewegen met de ontwikkelingen die de departementen doormaken. Wat betreft het behouden van de ervaren nabijheid, gaat het om het in stand houden van betrokkenheid bij de diverse ministeries, terwijl we tegelijkertijd de clustergerichte werkwijze loslaten en onze medewerkers meer flexibel gaan inzetten. Het meer en meer gaan werken vanuit horizontale teams en het frequenter laten rouleren van medewerkers mag niet leiden tot een verlies aan de door onze opdrachtgevers gewenste nabijheid. Betrokkenheid is immers niet voor niets één van onze kernwaarden.



Interview

Arie van den Berg

Clustermanager EZ/AZ 1, ADR

Profiel Arie van den Berg

Arie werkt al sinds de start bij de ADR. Daarvoor werkte hij in diverse functies bij Defensie. Sinds de start van de ADR is hij clustermanager bij het cluster EZ/AZ 1. Hij is daar onder meer de vaktechnisch eindverantwoordelijke voor de controle van de jaarverantwoording van het ministerie van EZ. In de controleaanpak van de afgelopen jaren heeft Arie het gebruik

van nieuwe data-analysetechnieken, waaronder processmining, gestimuleerd.

Naast zijn professionele carrière geeft Arie les in diverse auditvakken aan de opleiding tot accountant bij Nyenrode. Verder is hij voorzitter van de KOA (Kwaliteitsorgaan Overheids Auditing).

Als ADR gaan we aankomend jaar een organisatieverandering tegemoet waarbij roulatie en flexibilisering centraal staan. Hoe kijk jij hier tegenaan?

De afgelopen jaren heb ik gemerkt dat de ADR tegen de eigen grenzen aanloopt. De huidige indeling in clusters beperkt de flexibele inzet van capaciteit en middelen binnen de ADR. De voorgenomen verandering beoogt dat medewerkers flexibel worden ingezet op hun kwaliteiten, een mentor in nabijheid hebben om persoonlijke en vaktechnische ontwikkeling te bevorderen en zo belemmeringen weg te nemen om ambities te kunnen realiseren. Op die manier wil de ADR werken aan de juiste opdrachten, met de juiste mensen, leidend tot de juiste boodschap.

Ik onderschrijf het belang van deze veranderingen. Op deze wijze kunnen we zorgen voor een robuuste en toekomstvast interne auditfunctie voor het Rijk. Tegelijkertijd merk ik dat sommige collega's spanning ervaren bij de aanstaande veranderingen. En dat begrijp ik heel goed. Daarom is het van belang om met elkaar in gesprek te blijven en oog te houden voor de gevoelens van iedereen.

Intermezzo:

“Veranderingen in de audit: hoe blijf je als professional deskundig, onafhankelijk en betrokken”

Zelf heb ik in mijn loopbaan altijd met veel plezier verschillende functies en rollen vervuld. En ondanks de soms aanvankelijke schroom bij een verandering heb ik ervaren dat, dat niet nodig is. Iedere verandering brengt niet alleen nieuwe uitdagingen met zich mee, maar gaf mij ook altijd nieuwe energie. Hopelijk ervaren de collega's die spanning ervaren bij de komende verandering dit op diezelfde manier.

Hoe zorgen we als ADR er voor dat we het vertrouwen houden van de maatschappij en onze opdrachtgevers?

Vertrouwen van de opdrachtgever in het professionele oordeel van de internal auditor is de basis van ons werk. Zonder vertrouwen kunnen we niet functioneren. Een goede relatie met diezelfde opdrachtgever is daarom essentieel. De aanvankelijke scepsis bij veel departementen over de positie van de ADR onder het ministerie van Financiën zie ik niet meer terug. Mede doordat de ADR dicht bij de opdrachtgever is georganiseerd en daardoor kennis heeft van de organisatie hebben we nu een goede relatie met de departementen en is er vertrouwen in de ADR. Dit vind ik één van de belangrijkste prestaties van de ADR in de afgelopen periode. Om dit tijdens en na de organisatieverandering te behouden is blijvend goede communicatie van essentieel belang. We moeten open en transparant communiceren, gezamenlijk optrekken en als auditors ervoor zorgen dat de uitkomsten van onze onderzoeken geen verrassing zijn. Hiertoe behoort ook een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en duidelijke afspraken daarover. Een goed voorbeeld bij EZ is de zogenaamde “prepared by client” lijst. Door goede afspraken vooraf is het voor EZ helder welke documentatie zij wanneer op moeten leveren. Hierdoor kan de ADR haar controle efficiënt en met minimale controlelast voor het departement uitvoeren. Samen met het departement maken we hier jaarlijks goede stappen in. Daarnaast blijft ook het vertrouwen van het maatschappelijk verkeer in de ADR onverminderd van belang. Om daar op een goede manier invulling aan te kunnen geven moeten we voorkomen dat we een “vinkende accountant” worden. Daarmee bedoel ik dat je niet alleen de cijfers op de juiste plek moet hebben maar dat je vooral voorbij de cijfers moet kunnen kijken. Als het ware naar het verhaal achter de cijfers. Daarom moet je weten wat er speelt bij de opdrachtgever en het krachtenveld en de context waarin hij opereert kennen. Dat betekent ook het onderkennen van de cultuur en het gedrag in een organisatie. Soms moeten we ons daarom kwetsbaar op durven te stellen; onze waarneming terugleggen zonder oordeel als basis voor het goede gesprek. Hierdoor kun je handelingsperspectief geven aan de opdrachtgever.

Hoe zie jij de relatie met kwaliteit, welke verbeteringen zijn écht nodig?

Kwaliteit is onlosmakelijk en randvoorwaardelijk verbonden aan de werkzaamheden die de ADR uitvoert. Dit geldt voor iedereen. Voor alles wat we doen. Naast de kwaliteit van de controle is de vastlegging daarvan in het dossier van groot belang. Dit laatste is nu veelal een taai proces doordat het “real time” vastleggen van de “story of the audit” nog geen tweede natuur is. Daarnaast is het belangrijk om continue te blijven nadenken over de kwaliteit van de controle. Om zowel de kwaliteit van de controle als de efficiëntie daarvan te verbeteren ontwikkelen we op dit moment een vernieuwde controleaanpak. Het is goed om daar een bijdrage aan te mogen leveren. Zo denken we ondermeer na over reflectiemomenten, teamsamenstelling en vergaande integratie van IT tooling in de controle. Om de controleaanpak van 2017 een vliegende start te geven organiseren we per departement een 2 daagse bijeenkomst met het gehele controleteam. In navolging van goede ervaringen bij de openbare kantoren willen we met elkaar nadenken over de optimale aanpak van de controle en ieders rol daarin. Ik verheug mij op deze bijeenkomsten omdat dit de kwaliteit op zeker ten goede komt. Op deze wijze geven we invulling aan de beoogde verzakelijking: sturen op tijd, geld en kwaliteit.

Hoe ziet de accountant van de toekomst er uit?

Binnen de rijksoverheid is sprake van vergaande automatisering en elkaar snel opvolgende ontwikkelingen: kortom een IT gedomineerde omgeving. De accountant van de toekomst kan daarom niet meer zonder kennis van IT. Dat betekent dat een accountant een algemene basis-kennis heeft over IT (-systemen) en het vermogen heeft om specialisten in te zetten en aan te sturen op specifieke terreinen. Daarom is het nodig dat de accountant in staat is om zijn vraag helder en begrijpelijk te formuleren en de uitkomsten van de IT auditor te kunnen interpreteren en de impact op de controle te kunnen onderkennen. De snelle ontwikkelingen op IT gebied dagen de accountant uit om nieuwe producten te ontwikkelen. Zo is het interessant om na te denken welke vorm van assurance de accountant over enkele jaren kan geven bij de door het IOFEZ voorgestane “realtime digitale verantwoording” van het Rijk.

In tegenstelling tot een aantal futurologen ben ik daarom ook van mening dat het beroep van accountant niet zal verdwijnen, maar onverminderd relevant blijft voor het maatschappelijk verkeer.

Momenteel wordt er binnen de ADR dan ook gewerkt aan een IT gedreven controleaanpak. Een goede uitwerking daarvan is de toepassing van “processmining” bij de controle van de inkomsten bij EZ. Dat betekent dat ik door gebruik van deze IT tooling het departement inzicht geef in de volledige procesgang binnen het geautomatiseerd systeem. Daarnaast kan ik de uitkomsten gebruiken om mijn controle in de toekomst efficiënter in te richten. In dit traject heb ik in het voortraject de relevante stakeholders nadrukkelijk betrokken. Hierdoor hebben we onze kennis kunnen delen en heeft FEZ aangegeven dit zelf te willen implementeren. Het is mooi om te zien hoe de collega’s uit mijn cluster deze voortrekkersrol hebben vervuld.

Ook de wijze van rapporteren en communiceren zal in de nabije toekomst wijzigen. Zo heb ik afgelopen jaar de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole in het audit comité besproken aan de hand van een infographic. Dit is een visuele weergave waardoor de departementsleiding in één oogopslag de belangrijkste uitkomsten in beeld heeft. Deze manier van rapporteren is goed ontvangen en gaat nu navolging krijgen binnen de ADR.

Welke uitdaging zie jij voor de bedrijfsvoering binnen het Rijk en de ADR?

De bedrijfsvoering binnen het Rijk is de afgelopen jaren snel veranderd. Hierbij zijn ondermeer gelijksoortige activiteiten ondergebracht binnen dezelfde entiteiten, de SSO’s. Dit proces van verbetering van de bedrijfsvoering van de rijksdienst zal verder gaan waarbij de automatisering een nog grotere rol gaat spelen. Een voorbeeld daarvan is de reeds eerder aangegeven ambitie om binnen enkele jaren tot een 24/7 gedigitaliseerde verantwoording te komen. De uitdaging is om de huidige activiteiten op een kwalitatief goed niveau uit te blijven voeren en tegelijkertijd nieuwe processen te ontwikkelen in een sterk geautomatiseerde wereld.

Voor de ADR geldt dat zij grote kansen heeft om nieuwe controletechnieken en methoden, en een andere werkwijze te ontwikkelen. De grootste uitdaging voor de ADR is het mee laten groeien van alle collega’s met de nieuwe ontwikkelingen. De mate waarin de collega’s de veranderingen kunnen absorberen en toe kunnen passen is mede bepalend voor de snelheid waarmee de verandering doorgevoerd kan worden. Het gaat erom dat je continue in staat bent om je aan te passen aan een nieuwe omgeving. Daarbij is het belangrijk om voor jezelf na te gaan waar je in het werk je geluk vindt. Daarom de vraag aan de collega’s: Waar sta jij over 5 jaar?

2 Onafhankelijk en deskundig

De Rijksoverheid ontwikkelt zich naar een verdere integratie en delen van systemen en processen. Deze ontwikkelingen vragen van de ADR om een nieuwe wijze van werken om dezelfde kwaliteit te kunnen blijven leveren, vanuit een onafhankelijke en deskundige houding.

2.1 De ADR maakt een kwaliteitsslag

De ADR heeft in het afgelopen jaar de verbetering van de kwaliteit met kracht ter hand genomen. Snel te realiseren verbeteracties zijn inmiddels gereed en ingebed in de organisatie. De verdere ontwikkeling is een omvangrijk en complex project dat vanzelfsprekend meer tijd en nog de nodige inspanningen zal vergen.

De aanleiding voor deze kwaliteitsslag was het in het voorjaar van 2015 op eigen initiatief uitgevoerde externe onderzoek naar het stelsel van maatregelen van kwaliteitsbeheersing. De uitkomst was dat dit stelsel overwegend effectief werkt, maar op onderdelen nog verbetering behoeft. Dit geldt met name voor (onderdelen van) het systeem van kwaliteitsbewaking en voor de planningsfase en dossiervoering in het auditproces.

In 2016 zijn naar aanleiding van de bevindingen ten aanzien van het systeem van kwaliteitsbewaking maatregelen genomen. De belangrijkste wijzigingen zijn het instellen van een compliance officer en het aanscherpen van de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling. Een nadere toelichting hierop is opgenomen in par. 2.3.

Ten aanzien van de dossiervoering in het auditproces en de planningsfase zijn al vanuit de interne kwaliteits-toets over 2014 zijn in 2015 al maatregelen genomen die in 2016 zijn gecontinueerd. In onderstaande tabel laten wij zien wat wij van de aangekondigde maatregelen in 2016 hebben gerealiseerd:

Tabel 1: Verbetermaatregelen kwaliteit in 2014 en opvolging hiervan in 2016

Doel op basis van bevindingen IKT 2014 en extern onderzoek 2015	Waar we in 2016 de focus op gaan leggen:	Realisatie in 2016
Verder verbeteren OKB	Workshops OKB per soort audit-opdracht	Workshops gehouden voor wettelijke taak en vraaggestuurd.
Naleving gedrags- en beroepsregels en gebruik rapportages en vaktechnische eisen	Opfriscursussen HARo (Handboek Auditing Rijksoverheid) voor alle medewerkers ADR	Circa de helft van de medewerkers van de ADR heeft in 2016 de HARo-cursus gehad. In 2017 wordt de cursus vervolgd. Daarnaast dag over kwaliteit georganiseerd in de Summercourse voor alle medewerkers.
Overall controleaanpak beschrijven	IT in voldoende mate verweven in controleaanpak	Ontwikkeling vaktechnische kaders; oprichting expertiseteams data-analyse, infrastructuur en centraal team voor SSC-ICT.

De ADR zal altijd twee aspecten moeten betrekken bij de uitvoering van haar audits. Enerzijds zal de ADR de vraag van de opdrachtgever tijdig, helder en transparant moeten beantwoorden en tegelijkertijd zal elke audit moeten voldoen aan de eisen die de beroepsorganisaties daaraan stellen. Voor de ADR, maar ook voor alle andere auditorganisatie, is het gebruikelijk dat deze laatste vorm van kwaliteit extern getoetst. Voor de ADR geschiedt dit door het KOA (Kwaliteitstoetsing Overheidsaccountants) en intern door middel van een IKT (Interne Kwaliteitstoets) gericht op het kwaliteitsstelsel van de AD.

De NBA heeft het KOA geaccrediteerd voor het uitvoeren van kwaliteitsonderzoeken. Als externe kwaliteitstoetsers heeft het KOA in 2016 gerapporteerd over de werking van het kwaliteitsstelsel bij twee clusters van de ADR (Defensie en EU). De uitkomst was dat de werking van het kwaliteitsstelsel op opdrachtniveau voldoet. Wel zijn er aanwijzingen en aanbevelingen gegeven.

In 2017 zal het compliance office van de ADR een analyse maken van de uitkomsten uit de OKB 2016 die input vormt voor trainingen en het opleidingsbeleid ADR. Verder zal voor de OKB van vraaggestuurde opdrachten een nieuwe, specifiek op risico's gerichte aanpak worden geïntroduceerd.

Waar de OKB tijdens het uitvoeren van de opdracht plaatsvindt, richt de interne kwaliteits-toetsing (IKT) zich achteraf op het functioneren van het kwaliteitsstelsel van de ADR. In 2016 is de IKT gefaseerd uitgevoerd, zodat eerder zicht is op het functioneren van het kwaliteitsstelsel. Ook de IKT wordt uitgevoerd door van het opdrachtteam onafhankelijke en deskundige collega's.

Er zijn in de IKT 25 afgeronde dossiers onderzocht om vast stellen of de kwaliteitsmaatregelen correct zijn toegepast in de periode april 2015- april 2016. In deze toetsing zijn alle opdracht-typen onderzocht. De meeste opmerkingen zijn gedaan in de vraaggestuurde opdrachten. Er bleken zes dossiers niet in voldoende mate aan de kwaliteitseisen te voldoen, onder meer op het terrein van de planning van de opdracht en de dossiervorming. Verder was bij zeven dossiers niet op de juiste wijze aandacht geschonken aan het vastleggen van de ethische voorschriften (zoals of het opdrachtteam voldoende deskundig en onafhankelijk is).

Op grond van de uitkomsten heeft de MT van de ADR diverse maatregelen getroffen die gericht zijn om te leren van de geconstateerde tekortkomingen, herhaling in de toekomst te voorkomen en om de goede voorbeelden binnen de ADR te delen.

Aanscherping van kwaliteitsstelsel in 2016

In zijn rapportage over fase 1 van het onderzoek naar het kwaliteitssysteem van de ADR, heeft het externe onderzoeksbureau als één van de aanbevelingen opgenomen om "nadrukkelijk te overwegen om bij de ADR een verbijzonderde compliancefunctie in te richten". In reactie hierop is besloten om een compliance officer in te stellen die vorm geeft aan de bewaking van kwaliteitsmaatregelen binnen het primair proces van de ADR.

Vanaf begin 2016 zijn door een kwartiermaker diverse verkennende en voorbereidende activiteiten verricht. Vervolgens is per 1 juni 2016 de compliance officer aan de slag gegaan, ondersteund door een tweetal medewerkers/ plaatsvervangers. Aanvankelijk lag de nadruk van de werkzaamheden op het inrichten van het toezicht op de opzet en de werking van het kwaliteitsbeleid.

Het compliance office wordt bemenst vanuit het cluster Kennis, Innovatie en Kwaliteit (KIK), maar heeft een rechtstreekse hiërarchische lijn met de algemeen directeur ADR. De werkzaamheden kunnen hierdoor strikt gescheiden van de KIK-activiteiten en onafhankelijk worden uitgevoerd.

Taken van het compliance office zijn:

- Het (doen) toetsen van de naleving van de in het stelsel van kwaliteitsbeheersing van de ADR opgenomen procedures en richtlijnen. Opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB) en interne kwaliteitstoetsingen (IKT) zijn hiervoor belangrijke instrumenten;
- Het monitoren van en periodiek rapporteren over de effectiviteit van het kwaliteitsbeleid van de ADR;
- Het gevraagd of ongevraagd behandelen van beroepsethische vraagstukken indien sprake is van bedreigingen van fundamentele beginselen die meer ingrijpende maatregelen vergen en het doen van bindende uitspraken hierover;
- Het gevraagd of ongevraagd behandelen van principiële vaktechnische vraagstukken, zoals bijvoorbeeld blijvende verschillen van inzicht tussen projectleider en KIK;
- Het behandelen van klachten.

In 2017 zal het compliance office zich ook gaan richten op de analyse van de uitkomsten van uitgevoerde opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB) en op het uitvoeren van themagerichte compliance onderzoeken op risicovolle aspecten.

De opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) is bedoeld als waarborg om een eindproduct op te leveren dat voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Gedurende verschillende fasen van de opdracht kijkt een onafhankelijke en deskundige collega kritisch naar de geplande en uitgevoerde werkzaamheden van het opdrachtteam alsmede naar de rapportage. Instemming van de OKB-er is vereist voordat een rapport definitief wordt uitgebracht.

Naar aanleiding van het externe kwaliteitsonderzoek zijn in 2016 diverse aanscherpingen in de OKB doorgevoerd. De OKB is nu meer risicogericht ingestoken om de zwaarte van de OKB beter af te stemmen op de specifieke opdracht. Voor minder risicovolle opdrachten wordt een procedure van “tegenlezen” toegepast. Verder worden voor de vaste (wettelijke) opdrachten de OKB-ers centraal aangewezen om de gewenste deskundigheid van de OKB-er te borgen. Ook geldt voor alle opdrachten dat de OKB-er niet uit hetzelfde cluster mag komen als de projectleider, waarmee de onafhankelijkheid van de OKB-er beter wordt gewaarborgd.

De Compliance officer van de ADR staat in nauw contact met de compliance officer van het ministerie van Financiën. Deze laatste gaat meer over de generieke aspecten van integriteit van de medewerkers, daar de compliance officer van de ADR specifiek gericht is op de vaktechnische aspecten van de audits.

2.4

Onafhankelijkheid: een kernwaarde van de ADR

Onafhankelijkheid is één van de kernwaarden van de ADR. Daarom, maar ook omdat dit vanuit de beroepsvoorschriften is vereist, verdient de naleving van de betreffende regels bijzondere aandacht. Maatregelen in dit verband zijn onder meer een verplichte evaluatie van de onafhankelijkheid van de ADR als organisatie én van de individuele teamleden voor elke opdracht, een jaarlijkse evaluatie van de eventuele bedreigingen als gevolg van (te) langdurige betrokkenheid bij opdrachten en het zo nodig treffen van maatregelen alsmede verplichte, jaarlijkse ondertekening van een persoonlijke bevestiging van de onafhankelijkheid door alle ADR-auditors.

De compliance officer vervult tevens de rol van onafhankelijkheidsfunctionaris van de ADR. Overigens bestaat de onafhankelijkheidsfunctionaris al vanaf de oprichting van de ADR. In die hoedanigheid was hij ook in 2016 belast met het behandelen van onafhankelijkheidskwesties en het bewaken van de naleving van onafhankelijkheidsvoorschriften zoals die gelden bij de ADR.

2.5

Harmoniseren, integreren en monitoren

De rijksoverheid is in verandering en zo is de ADR ook in verandering. Om dezelfde kwaliteit aan de opdrachtgevers te leveren kijkt de ADR waarin de aanpak van de werkzaamheden effectiever kan. De opdrachtgevers van de ADR werken steeds meer samen in bijvoorbeeld shared service organisatie of in interdepartementale verbanden. De ADR beweegt hierin mee door het harmoniseren van de controleaanpakken en het meer gezamenlijk uitvoeren van controles.

Vanaf de start van de ADR zijn we hiermee aan de slag gegaan. Voorbeelden zijn de gezamenlijke aanpak van de controle van de personele uitgaven en de periodieke overleggen van de verantwoordelijke accountants bij de ministeries.

In 2016 zijn wij een traject gestart om deze harmonisatie en integratie nog meer te verwezenlijken en tegelijkertijd de controleaanpak te moderniseren. Naast het sturen op kwaliteit was een belangrijke doelstelling het verminderen van het aantal uren in de vaste box, zodat er meer uren beschikbaar komen voor vraaggestuurde audits.

Vanuit het HIM-traject zijn de volgende onderdelen gerealiseerd:

Harmonisatie

- Inkoopafsprakenpakket (samen met DGOO en AR)
- Uniforme oordeelsvorming subsidies
- Eén controleaanpak voor 6 IUC's

Integratie

- Eén team voor personeel
- Eén team voor SSC-ICT (beheer IT-systemen)
- Toewerken naar één team voor Financieel Dienstencentrum (3F/5F)

Modernisering

- Expertiseteam data-analyse
- Expertiseteam infrastructuur IT-audits

Om de doelstelling van een vermindering van het aantal uren in de vaste box te halen is in het HIM-traject daarnaast gericht geweest op monitoring van de bestede uren. Dit is nog een lastig traject waarmee we in 2017 verder zullen gaan. Het HIM-traject ontwikkelt zich door in een meer diepgaande vernieuwing van de controleaanpak.

2.6

Vernieuwen van de dienstverlening in de ontwikkeling naar een IT-gedreven controleaanpak

De ADR heeft de weg die zij in 2015 is ingeslagen om te komen tot een IT-gedreven controleaanpak een vervolg gegeven. In 2016 heeft de focus vooral gelegen op standaardisatie, inbedding en verdere professionalisering. Hiertoe is ondermeer een centraal data-analyse team opgericht. Dit team moet gaan zorg dragen dat voor de verschillende ERP-systemen binnen de Rijksoverheid standaard analyses beschikbaar zijn. Een voorbeeld hiervan is standaardanalyses op het inkoopproces.

Ook is de centrale data-analyse omgeving van de ADR na een tijdsintensief traject beschikbaar gekomen. Deze omgeving maakt het voor de ADR-medewerkers mogelijk in een beveiligde omgeving een aantal data-analyse tools te gebruiken. Tevens is in 2016 een visie op de data-analyse omgeving opgesteld die vorm moet geven aan de verdere ontwikkeling van het centrale data-analyse team en de centrale data-analyse omgeving.

Er is een centraal Infrastructuurteam opgericht dat op basis van de controleplanning verder in kaart heeft gebracht welke voor de jaarrekeningcontrole relevante systemen, door welke IT-leveranciers worden beheerd. De volgende stap om te komen tot een meer IT-gedreven controleaanpak, is de IT-audits in het kader van de jaarrekening controles te bundelen binnen de ADR. In 2016 zijn hiertoe de eerste stappen gezet. Om verdere uniformering in de aanpak aan

te brengen is een standaard kader General IT-controls (GITC) ontwikkeld dat voor alle audits toegepast moet worden.

De komende tijd zullen het centrale infrastructuur team en het data-analyse team ingebed worden in de nieuwe organisatie. De bedoeling is dat het centrale infrastructuurteam voor alle shared service organisaties op het gebied van ICT en voor alle rekencentra centraal de infrastructuur audit en de GITC-audits gaat uitvoeren.

In 2016 is verder wederom fors geïnvesteerd in opleidingen en trainingen. Zo is vier maal de training 'Zicht Op IT Auditing' gegeven en zijn diverse interne trainingen georganiseerd over het nieuwe kader voor de General controls (GITC).

Bij verschillende ministeries wordt samengewerkt op het gebied van data-analyse, waar mogelijk wordt gezien of data-analyse kan worden overgedragen van de ADR naar de financiële afdelingen.

Ook hebben wij zowel binnen als buiten de rijksoverheid kennis uitgewisseld over data-analyse met verschillende partijen. Daarnaast zijn wij betrokken bij werkgroepen van beroepsorganisaties die zich bezighouden met ontwikkelingen op het gebied van data-analyse en bij rijksbrede ontwikkelingen zoals de Digitale Begroting.



Interview

Peter Eimers

Partner PwC, hoogleraar Auditing Vrije Universiteit Amsterdam

Profiel Peter Eimers

Peter heeft ruime ervaring in het auditvak en is sinds 1992 werkzaam bij PwC in verschillende functies. Na geruime tijd aan het vaktechnisch bureau van PwC te zijn verbonden, heeft hij onlangs besloten om zelf weer controlecliënten onder zijn hoede te nemen om van dichtbij te ervaren hoe de

ontwikkelingen in een steeds verder digitaliserende en globaliserende wereld hun invloed hebben op de cliëntomgeving en de auditteams die het vak uitvoeren. Zijn passie voor het vak blijkt ook uit zijn hoogleraarschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam, als een van de drivers achter het nieuwe executive programma Digital Auditing en zijn betrokkenheid bij standard setting voor accountants. Zo zet Peter zich vanuit de IAASB Data Analytics Working Group in om nieuwe data-analyse technieken een vaste plaats in het auditvak te geven en was hij tot eind 2016 voorzitter van het adviescollege beroepsreglementering van de NBA.

Voor de ADR is het van belang om te leren van de ontwikkelingen in de openbare praktijk. Het is van belang dat nieuwe data-analysetechnieken een goede plaats krijgen in de auditaanpak, want ook op de ministeries verloopt de digitalisering in een hoog tempo en wordt ingezet op steeds meer onderlinge samenwerking in shared-service-organisaties. PwC werkt als accountantsorganisatie intern met een veranderprogramma waarbij de nadruk ligt op cultuur en gedrag en hoe je als accountantsorganisatie bijdraagt aan het vertrouwen in de maatschappij. Voor de ADR staan de kernbegrippen deskundig, onafhankelijk en betrokken centraal. In het interview geeft Peter zijn visie op de veranderingen die wij als auditprofessionals tegemoet gaan en hoe je als professional bijdraagt aan een veranderende organisatie.

Als ADR gaan we aankomend jaar een organisatieverandering tegemoet waarbij roulatie en flexibilisering centraal staan. Zelf heeft u onlangs uw werkpakket gewijzigd door na 13 jaar als partner vaktechniek nu voor een nieuw klantenpakket te kiezen. Kunt u aangeven wat uw motivatie was voor deze verandering en zou u iedereen zo'n stap aanraden?

Peter geeft aan dat hij binnen PwC op meerdere functies en verschillende locaties heeft gewerkt. "Als professional moet je er voor zorgen dat je jezelf blijft vernieuwen en je antennes na verloop van tijd ook steeds iets anders richt voor een verfrissende blik. Wat ook helpt is vooruitdenken, als je vijf jaar werkzaam bent in een functie, wat kun je de aankomende jaren nog meer toevoegen? Als je merkt dat je herhaalzetten krijgt, is het tijd voor iets nieuws." Zijn ervaring is ook dat de dynamiek vanuit een functie steeds anders is. Zo is vanuit het vaktechnisch bureau het van belang dat de richtlijnen die worden uitgebracht perfect zijn. Terwijl voor de uitvoerende collega's iedere wijziging weer een verandering betekent. Want alhoewel auditprofessionals vooral vaktechnisch zijn opgeleid, is het accountantsberoep juist mensenwerk waarbij je als professional continu moet blijven bewegen om steeds toegevoegde waarde aan de sterk veranderende wereld te kunnen blijven leveren. Door zelf steeds te leren van een nieuwe rol, verrijk je jezelf als professional.

PwC werkt ook met een intern veranderprogramma dat als doel heeft het vertrouwen in de maatschappij te vergroten. Hoe werkt u met uw auditteams aan deze veranderingen die met name raken aan het cultuur & gedrag?

Vanuit zijn nieuwe rol merkt Peter bijvoorbeeld dat hij ook hier kan werken als ontwerper en coach is die zich veel nadrukkelijker verplaatst in de belevingsomgeving van de klant. Hoe komt een op te leveren stukken lijst van 150 items op een controle-opdrachtgever over? Neem je als auditteam de tijd om toe te lichten waarom je bepaalde controle-informatie vraagt? Effectief samenwerken zit 'em in kleine dingen.' Zo had Peter bij de start van zijn controle te maken met een klagende opdrachtgever, die aangaf dat het auditteam voornamelijk via de e-mail communiceerde en dat een probleem niet van tafel is door alleen een e-mail te sturen. "Juist de betrokkenheid bij de belevingswereld van de opdrachtgever is cruciaal voor een accountant: je werkt niet voor jezelf maar altijd ten behoeve van een ander, om het vertrouwen in de maatschappij te vergroten." Dat besef wordt alleen maar belangrijker met de ontwikkelingen in digitalisering en globalisering: het is van belang dat optimale samenwerking in de keten plaatsvindt. Als je bij Bol.com een pakketje bestelt dan zijn de afspraken tussen de leveranciers en de postbezorgers optimaal op elkaar afgestemd. Als accountant is het jouw verantwoordelijkheid om er voor te zorgen dat verschillende partners in de keten op elkaar kunnen vertrouwen. Het veranderprogramma bij PwC richt zich dan ook op hoe zij als professionals bijdragen aan het geheel en waarom ze de dingen doen die zij doen? Dit heeft alles te maken met de missie ('purpose') van PwC 'het vergroten van het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen'. PwC past de purpose toe als kompas bij vraagstukken en heeft zij naar buitengerichte kernwaarden: 'act with integrity, make a difference, care, work together en reimagine the possible'. Ook hands-on zaken vallen binnen het veranderprogramma zoals het toepassen van data analyse in de audit, maar ook het verbeteren van project- en procesmanagement. Dat kan in allerlei dingen zitten. Dat kan bijvoorbeeld inhouden de 'wachtijd' tussen het afronden van werkzaamheden en het reviewen door de partner zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten, maar ook de klant veel nadrukkelijker te betrekken bij bijvoorbeeld de voorlopige uitkomsten uit de risicoanalyse. Want waar de accountant risico's ziet, zouden opdrachtgevers daar dan ook niet op moeten acteren? Een opdrachtgever hecht ook belang aan een soepel draaiend systeem en zij zijn soms al veel verder in hun IT ontwikkelingen dan wij als accountants denken. "Elk uur dat je besteedt in de planningsfase krijg je in 10-voud terug", aldus Peter.

Intermezzo:

"Veranderingen in de audit: hoe blijf je als professional deskundig, onafhankelijk en betrokken"

En wat zou er gebeuren als wij als beroepsgroep niet veranderen?

Peter antwoordt met een stellige quote: "Iedereen die te veel zelforiëntatie heeft, overleeft het niet". Iedere beroepsgroep die voor het maatschappelijk belang werkt, dient continu zijn toegevoegde waarde te bewijzen. Als notaris, arts, fiscalist, accountant, IT-accountant anticipeer je op de ontwikkelingen in de wereld om je heen en kijk je ook hoe je beroepsregulering hierop kunt aanpassen.

In 2008 gaf Peter zijn inaugurele rede aan de Vrije Universiteit met als titel 'De Betekenis van de Accountant in een Dynamische Wereld – Wat hetzelfde blijft en wat verandert'. Dit was aan het begin van de kredietcrisis. Zijn beeld was toen dat multidisciplinaire teams, globalisering, digitalisering, een mondigere samenleving en afhankelijker van elkaar belangrijke ontwikkelingen zijn, die invloed zouden gaan hebben op de beroepsgroep. Nu hij daarop terugkijkt merkt hij dat wij midden in deze ontwikkelingen en daarmee de verandering van het beroep staan.

Peter schetst hoe hij met de start van zijn hoogleraarschap in 2008, net na het uitbreken van de kredietcrisis, de stelling betrok dat je een individuele accountant niet kunt aanspreken over een heel systeem (bijvoorbeeld het bankensysteem), maar hoe zit dat voor de hele beroepsgroep? Als individu kan dat zo zijn, maar als collectief kun je en moet je wel de krachten bundelen. Hier ziet hij dat met de komst van de publieke managementletters van de NBA een belangrijke stap is gezet en is de NBA ook veel pro-actiever op aankomende problemen zoals bijvoorbeeld de invoering van de DBC's in de zorgsector.

Hoe zet je een verandering in gang?

"Verander zelf in jouw eigen micro-omgeving en daarmee zet je een verandering in gang. Want als jij verandert dan gaan anderen dat ook doen." Dat is onderdeel van inspirerend leiderschap. Peter geeft aan dat dit ook zijn belangrijkste drijfveer is "je rol is om mensen verder te helpen vanuit de universiteit, het auditteam of de klant, het maakt niet uit in welk speelveld je je bevindt".

In zijn laatste blog voor de accountant.nl schetst Peter dit als volgt: "Verbinden is voor mij het sleutelwoord. Het gaat niet om accountants, maar over hun rol in de hele keten van informatievoorziening. Accountants in verschillende rollen in die keten, maar ook toezichthouders, toetsers, bedrijfsleven en de politiek. Niemand van ons kan het alleen, we zijn allen blaadjes aan die hele grote boom."

Vanuit het VU Executive Programma Digital Auditing richt Peter zich ook op het versterken van de samenwerking tussen financial auditors en IT auditors. Hij ziet nu nog te veel dat accountants IT als een afzonderlijk onderdeel benaderen. IT General Controls zijn geen doel op zich, maar zijn een uiting van het gegeven dat IT de *backbone* is van vrijwel elke organisatie. De klant heeft dus belang bij goed draaiende systemen en heeft daarom allerlei noodzakelijke elementen van een goede interne beheersing verankerd in systemen, zoals functiescheidingen en noodzakelijke verbandscontroles. Waar het vaak aan schort is dat die IT General controls niet effectief zijn, waardoor je als accountant aanvullende werkzaamheden moet verrichten. Het is van belang dan breder te kijken dan de IT rond de financiële administratie maar ook naar de IT van primaire bedrijfsprocessen. Want de doordringendheid van IT gaat veel verder dan alleen de achteruitkijkspiegel van de jaarrekening. Juist hier ligt voor ons als beroepsgroep een grote kans om onze relevantie te blijven waarborgen.

Om van toegevoegde waarde te kunnen blijven zijn, betekent dit dat een accountant ook een specialist moet worden op het gebied van IT?

Peter geeft aan dat de rol van de accountant is om wel voldoende deskundig te zijn om IT ontwikkelingen te herkennen en erkennen, maar het te ver voert om hier als specialist in te worden. Peter: "Vanuit de opleiding Digital Auditing staat de interactie met de opdrachtgever en krijgen cursisten als basisvaardigheden het goed kunnen positioneren van de IT ontwikkelingen tijdens een bespreking van het audit committee mee. Door er van bewust te zijn dat de IT in het midden staat van de primaire processen van een bedrijf of instelling, dat geldt uiteraard ook voor de controle van een ministerie".

Wat kunt u meegeven aan de Auditdienst Rijk (ADR)?

Wat de Auditdienst Rijk doet, is relevant in de publieke sector. De publieke sector is een IT-gedomineerde omgeving. Het is van belang om te navigeren in de digitale wereld en je als professional daarbij prettig te voelen en met elkaar de relevantie te borgen.

Voor vernieuwing in de controle-aanpak is het belangrijk om een stip aan de horizon te zetten en daarna duiding te geven over hoe daar te komen. Los even van de wettelijke taak om de jaarrekening van een ministerie te controleren, gaat het ook over het adviseren of verstrekken van assurance bij nieuwe beleidsgebieden. Hoe robuust zijn de processen ingeregeld? Zijn de nieuwe regels in de praktijk toetsbaar en handhaafbaar?

En binnen die werkzaamheden zul je je eigen werkprocessen goed moeten inrichten. Accountants zijn van nature geen procestijgers en gaan dus veelal voor de inhoud. Dat kan echter wel leiden tot een stroperig en onvoorspelbaar controleproces. Terwijl operational excellence op logistieke processen kan leiden tot het besparen van uren die je beter kunt inzetten op aandachtsgebieden waar het écht om gaat.

Wat kunt u meegeven aan de medewerkers van de ADR?

Aan medewerkers van de ADR kan ik meegeven: wees geïnspireerd door de vernieuwing en wat het voor jou kan betekenen. Wacht niet tot een ander er mee komt, neem zelf het initiatief. Sta open voor vernieuwing, daar is de wereld te mooi voor. Kansen pakken en loslaten wat je hebt. Bij cultuur en gedrag is het belangrijk niet te technisch te worden. Effectief is elkaar aanspreken op het gedrag van de ander als het niet gaat zoals je van hem of haar verwacht. Geef aandacht aan elkaar en degene die je controleert, want je bent samen betrokken bij de verantwoording van de financiële processen in het Rijk. Je bent als medewerker van de ADR een belangrijke speler in de verandering!

Jaarverslag ADR **2016**

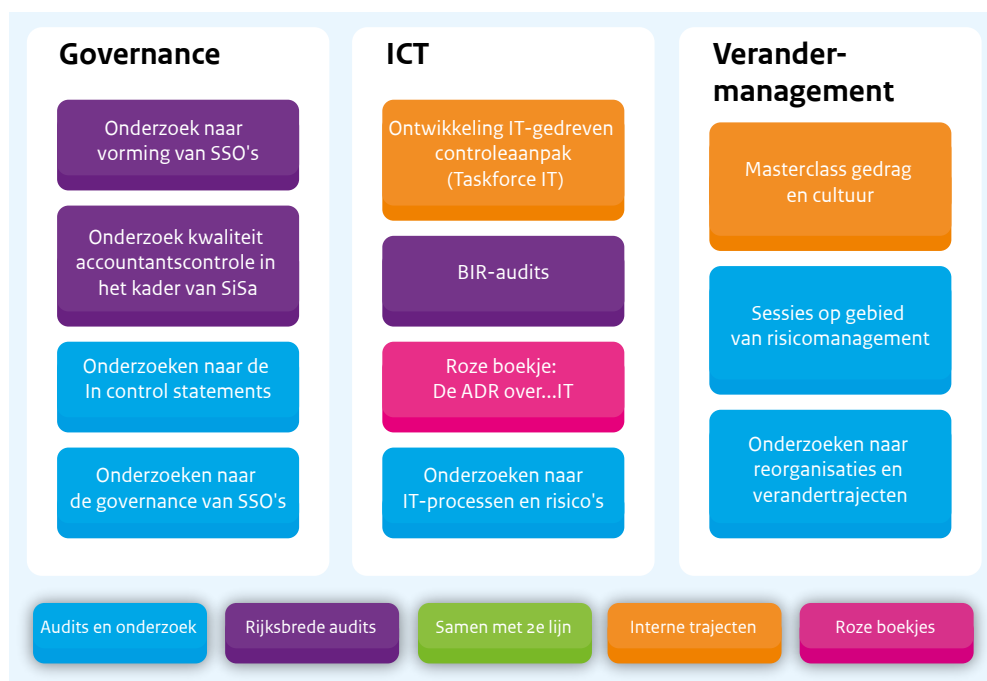
1 Rijksbrede thema's en publicaties

In ons jaarplan 2016 hebben wij drie rijksbrede thema's benoemd die passen in de missie en visie van de ADR. Dit zijn evenals in 2015 de volgende thema's:

1. governance;
2. ICT en informatievoorziening;
3. verandertrajecten.

In 2016 hebben we diverse audits uitgevoerd die een raakvlak hebben met deze thema's.

Figuur 1: Activiteiten in 2016 op jaarplanthema's



1.1 Overkoepelende publicaties

Aansluitend bij de rijksbrede thema's hebben wij in 2016 een overkoepelende publicatie op A6-formaat uitgebracht in de reeks "Auditdienst Rijk over...": In mei 2016 is "Auditdienst Rijk over... IT" gepubliceerd.

Alle uitgebrachte boekjes zijn als interactieve pdf te downloaden van de ADR-pagina op Rijksportaal. Gedrukte exemplaren kunnen worden opgevraagd bij het secretariaat van de ADR.

2 Ontwikkelingen ADR

2.1 Bijeenkomsten SG-commissie ADR in 2016

In de SG-commissie ADR hebben de SG's van Financiën, BZK, IenM en VWS zitting en voeren zij overleg met de algemeen directeur van de ADR. In 2015 is de SG-commissie vier keer bijeengekomen. Vanaf eind 2016 is de samenstelling van de SG-commissie gewijzigd en hebben zitting: de SG's van Financiën, BZK, VWS, Defensie en BuZa.

Op 10 maart 2016 was er een extra ingelaste SG-commissie waarin ABD TOPConsult de bevindingen van de evaluatie ADR heeft toegelicht.

Op 5 april 2016 sprak de SG-commissie over de hoofdlijnennotitie van samenvattende auditrapporten 2015, het transparantie- en jaarverslag van de ADR over 2015 en over het verandertraject van de ADR. Deze onderwerpen zijn vervolgens besproken is het SG-overleg van 13 april 2016.

Op 21 september 2016 is in het SG-overleg gesproken over het verandertraject van de ADR, het tussentijds beeld en het openbaar maken van rapporten.

Tot slot is de SG-commissie op 30 november 2016 geweest. De onderwerpen waarover gesproken is: Jaarplan 2017 en het verandertraject ADR.

2.2 Ontwikkelingen

In Hoofdstuk 1 van het transparantieverslag zijn de uitkomsten van het evaluatierapport van ABDTOPconsult beschreven en de noodzaak van de ADR om verder te ontwikkelen. In mei 2016 zijn wij gestart met het verandertraject van de ADR. Er is een plan van aanpak opgesteld waarin is opgenomen wat er moet veranderen om een organisatie te zijn die op de toekomst is voorbereid. Het plan van aanpak is besproken met de opdrachtgevers. De volgende stap is het uitwerken van het plan van aanpak in concrete acties, die leiden tot de start van de nieuwe organisatie op 1 juli 2017.

De juiste opdrachten doen

Onze opdrachtgevers hebben aangegeven wat zij van de ADR verwachten. Zij beschouwen de ADR als een partner, die onafhankelijk, deskundig en in nabijheid het werk uitvoert. Het is belangrijk dat de departementale risico's ook worden gewogen in een rijksbreed perspectief. Dit maakt het mogelijk, in onderlinge samenhang, de juiste opdrachten te plannen en uit te voeren. Het is belangrijk dat prioriteitstelling bij de keuze van onderzoeken mede is gebaseerd op thema's en criteria. De ADR bepaalt deze samen met de opdrachtgevers.

De juiste mensen inzetten op de juiste opdrachten

Vanaf de start van de ADR is de onderzoeksplanning voornamelijk gebaseerd op de historisch bepaalde inbreng van capaciteit en middelen gecombineerd met de departementale risico's. De ADR wil met deze voorgenomen verandering tegemoet komen aan de knelpunten, die de medewerkers hebben aangegeven. Met de huidige indeling van clusters en portefeuilles is de ADR niet wendbaar genoeg om in te spelen op de vraagstelling van onze opdrachtgevers. Met het doorbreken van de grenzen van de clusters en portefeuilles verwacht de ADR beter invulling te kunnen geven aan deze (veranderende) vraag van de opdrachtgevers. Daarbij zijn onafhankelijkheid, deskundigheid en betrokkenheid de sleutelwoorden van de opdrachtgevers.

De juiste boodschappen afgeven

Verder zien de opdrachtgevers graag dat de ADR onderbouwde bevindingen of oordelen blijft geven en dat daarbij ook een handelingsperspectief wordt aangereikt. Zo weten zij hoe zij het beste met de aanbevelingen aan de slag kunnen gaan om bij te dragen aan verbeteringen. Daar waar mogelijk wordt kennis van vergelijkbare vraagstukken elders in Rijksdienst, ontsloten om het ‘leren binnen de Rijksdienst’ te bevorderen.

Hoe gaat de ADR veranderen?

Efficiënter werken

De verdeling van het aantal beschikbare uren is op dit moment 60% box vaste vraag, 30% variabele vraag, 10% EU-vraag. De ambitie van de ADR is om door efficiënter te werken, het percentage vaste box op korte termijn met 5-10% naar beneden bij te stellen, beginnend in het Jaarplan 2017.

Voor zowel de vaste vraag (met name wettelijke taak) als in de variabele vraag (FA, OA, IT) geldt dat meer efficiency kan worden bereikt door meer te investeren aan de voorkant van de onderzoeken en dit soort afspraken zakelijker te benaderen.

De vrijgevallen uren worden ingezet voor de thema-onderzoeken die bij meerdere departementen kunnen worden uitgevoerd, dan wel voor onderzoeken naar specifieke risico's die voldoen aan bepaalde criteria.

Samenwerken en kennisdeling

Wij gaan meer samenwerken en kennis delen met onze partners binnen de Rijksdienst, met opleidingsinstituten, met beroepsorganisaties en met andere onderzoeksorganisaties. Thema's zoals kwaliteitssystemen, onderzoeksmethodieken, opleiden en innovatieve ontwikkelingen worden geagendeerd.

Tijd-geld-kwaliteit

In hoofdstuk 2 van het transparantieverslag is ingegaan op het onderzoek naar het kwaliteitssysteem van de ADR en de maatregelen die zijn genomen.

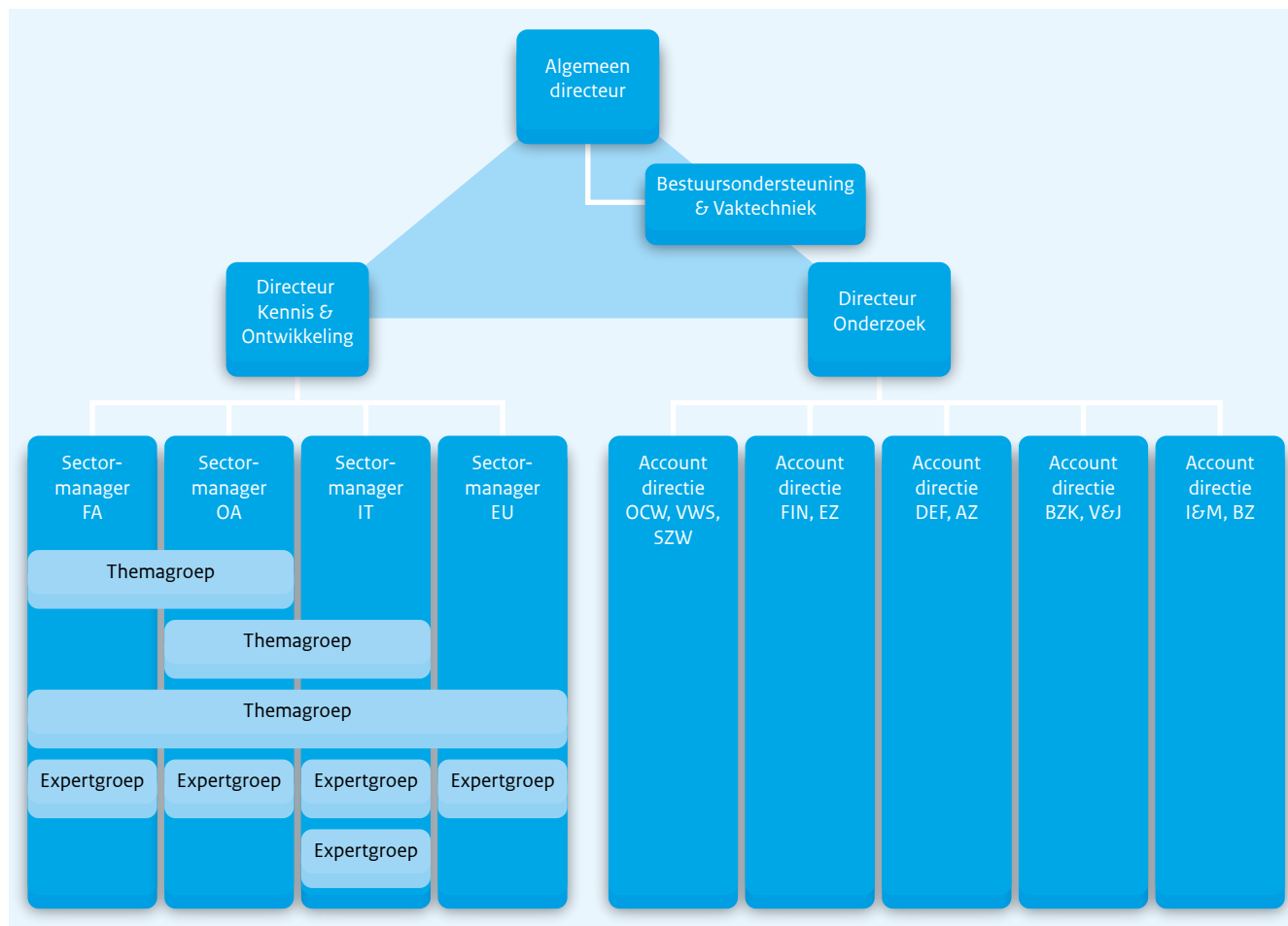
Het onderzoek naar het kwaliteitssysteem maakt ook duidelijk dat binnen de ADR meer aandacht voor de planningsfase op opdrachtniveau nodig is. Tevens is meer focus op de ‘waarom-vraag’ noodzakelijk bij de uitvoering van werkzaamheden. Het is essentieel dat ADR de juiste onderzoeken uitvoert binnen de driehoek geld-tijd-kwaliteit. Onderzoeken worden uitgevoerd binnen de vooraf opgestelde planning, de hiervoor gecalculeerde uren en tegen de vereiste kwaliteit.

Handelingsperspectief

Uit de gespreksronde met de SG's komt naar voren dat zij meer handelingsperspectief verwachten. Minder maar concretere aanbevelingen en meer ruimte voor het goede gesprek over de onderzoeksresultaten, de aanbevelingen en de mogelijke oplossingsrichtingen; het bieden van handelingsperspectief.

Nieuwe inrichting ADR

Voor de inrichting van de ADR is gekozen voor het volgende model:



Flexibeler werken

Alle audit-medewerkers worden geplaatst in één van de vier sectoren en worden vanuit de sectoren aan een account toegewezen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Medewerkers, die vanuit een sector meerjarig op opdrachten binnen een account worden ingepland, en
- Medewerkers, die op wisselende opdrachten bij verschillende account worden ingepland.

Medewerkers worden voor maximaal 5 jaar geplaatst bij een account. Accounts hebben een meerjarige bezetting nodig voor continuïteit, borging van kennis van de organisatie, onderhouden van klantrelaties, etc.

Wij proberen vanaf de start van de nieuwe organisatie jaarlijks 20% mobiliteit te bewerkstelligen. Dit maakt de organisatie flexibeler zodat we beter kunnen inspelen op vragen van onze opdrachtgevers.

Stafdienst Bestuursondersteuning en Vaktechniek

Een goede bedrijfsvoering is onontbeerlijk voor de ADR. Om die reden beleggen wij het op het hoogste niveau. Op dit moment is onze bedrijfsvoering versnipperd. De dienstverlening is verdeeld over SSO's, de Belastingdienst, het ministerie van Financiën en het bedrijfsbureau van de ADR. Dit levert de nodige onduidelijkheden op. Een deel daarvan is terug te voeren op een gebrek aan consistentie en uniformiteit.

Er is een projectleider aangesteld die gaat bezien welke taken wij bij de ADR moeten onderbrengen en welke taken over kunnen gaan naar de Directie Bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën.

Bovengenoemde acties zijn in 2016 in gang gezet zodat op 1 juli 2017 de ADR van start kan gaan met de nieuwe organisatiestructuur en de nieuwe werkwijze.

2.3

ICT en informatievoorziening

In 2016 heeft de ADR een eigen beveiligings- en privacycoördinator aangesteld. Deze functionaris adviseert het MT van de ADR bij het handhaven en verbeteren van maatregelen die voortvloeien uit het (informatie) beveiligingsbeleid van de ADR.

Ook zorgt de functionaris ervoor dat de privacywetgeving binnen de ADR wordt gewaarborgd. Hiertoe is een managementsysteem (PDCA cyclus) voor informatiebeveiliging en privacy ingericht. Tevens heeft de ADR in 2016 een Privacy Impact Assessment (PIA) uitgevoerd op een controleproces waarin veel en gevoelige persoonsgegevens worden verwerkt.

Dit heeft o.a. geresulteerd in aanvullingen van het Auditcharter en de dienstverleningsovereenkomsten met de departementen, en aanscherpingen in het informatiebeveiligings- en privacybeleid van de ADR.

Het gebruik van TeamMate is in 2016 verbeterd. De verstoringen als gevolg van technische problemen zijn fors afgenomen en het tijdschrijven in TeamMate is sterk verbeterd. Er is een werkgroep gevormd die zich bezighoudt met het genereren van managementinformatie uit TeamMate. Dit actiepunt is gekoppeld aan de ontwikkelagenda.

In 2015 is de Taskforce IT ingericht om de komende jaren te komen tot een meer IT-gedreven controle-aanpak. In 2016 zijn nog niet alle doelstellingen behaald maar zijn wel stappen gezet. Er is in 2016 een “standaard kader” ontwikkeld ten behoeve van het onderzoek naar de General IT Controls voor de jaarrekeningcontrole.

Er is steeds meer inzicht in systemen met als doel IT-onderzoeken ten behoeve van de wettelijke taak samen te voegen.

2.4

HRM en opleidingsbeleid

Het HRM beleid in 2016 was gericht op de verbetering van het bestaande instrumentarium.

In 2016 is een gedetailleerde professionaliseringsbegroting gemaakt waarbij alle HRM aspecten zijn gekoppeld aan gedetailleerde budgetten. Dit maakt het mogelijk om beter te sturen op de HRM aspecten. HRM aspecten komen in bijna alle actiepunten van de ontwikkelagenda voor. De HRM adviseurs zijn bij deze actiepunten aangesloten om de HRM belangen te behartigen.

Voor opleidingen is in 2016 gekozen het accent te leggen op vaktechnische en IT-opleidingen.

Dit is van belang om de veranderende rol van de auditor steeds beter vorm te geven.

De ZITA (zicht op IT-auditing) en Masterclass IT hebben ook dit jaar doorgang gevonden.

Tijdens de summercourse is een workshop gegeven over de samenwerking tussen de IT-auditor en de FA-auditors.

2.5

Communicatie

In 2016 is veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de interne communicatie binnen de ADR.

Er is een communicatieteam gevormd met medewerkers uit de gehele organisatie. Er is een communicatiekalender opgesteld waarin alle belangrijke communicatiemomenten zijn opgenomen.

Wij zijn dagelijks in contact met onze opdrachtgevers. Onze medewerkers hebben daarin een sleutelpositie. 2016 stond daarom in het teken van het verder integreren van de interne communicatie in de organisatie en het ontwikkelen van een goede externe communicatiestructuur. Dit kreeg hoge prioriteit, omdat er in 2016 een nieuwe beleidslijn voor het openbaar maken van rapporten werd vastgesteld.

Zo heeft het communicatieteam de interne communicatie van de ADR in de eerste helft van 2016 verder geprofessionaliseerd. Mede met de inzet van diverse communicatiemiddelen en -trainingen zijn hier flinke stappen gezet. Een voorbeeld hiervan zijn de verschillende sessies die plaatsvonden in de aanloop naar de ADR in verandering: onafhankelijk, deskundig en betrokken. Dit heeft ertoe bijgedragen dat er eenduidig, duidelijk en tijdig is gecommuniceerd met de medewerkers. Daarnaast is het communicatieteam bezig geweest met de doorontwikkeling van de arbeidsmarktcommunicatie en is er actief ingezet op de communicatie rondom ‘ADR openbaar’, zowel met de medewerkers als met de opdrachtgevers van de ADR. Voorts is in 2016 een verbeteringsplan gemaakt met het ADR Rijksportaal.

Organisatiebrede informatie wordt steeds meer op een gebruiksvriendelijke manier ontsloten. Ook zijn vanuit de Summercourse in 2016 met de thema's 'Verandering en kwaliteit', de rode draden van de gastsprekers vastgelegd in een magazine samengesteld uit tekeningen van ADR-medewerkers. Eind van dit jaar is tevens een uitgave van De Auditdienst Rijk over... De kracht van Beeld uitgebracht. Een boekje met ervaringen van opdrachtgevers over visualiseren als werktal (bij de ADR).

Eind 2016 vond het officiële startmoment van het ADR-verandertraject plaats op twee locaties in het land. Hier kregen alle medewerkers het verhaal over het ondernemingsplan en de ontwikkelagenda te horen en te zien via onder andere een film. De film maakt duidelijk wat de toegevoegde waarde is van de ADR en wie we willen zijn. Boodschap: De ADR gaat aan de slag met de juiste opdrachten, de juiste mensen die leiden tot de juiste boodschappen. Het communicatieteam trof eind dit jaar de eerste voorbereidingen voor de communicatie-ondersteuning van het verandertraject. Dit zal in 2017 verder worden voortgezet.

3 Urenallocatie en budgetrealisatie

3.1 Gedurende 2016 opgeleverde producten

In 2016 heeft de ADR in totaal 625 producten opgeleverd. In tabel 2 is dit per ministerie aangegeven.

Tabel 2: aantal opgeleverde producten per ministerie in 2016

MINISTERIE	Aantal opgeleverde producten		
	Box vaste vraag	Varabele vraag	Totaal
Algemene Zaken	7	-	7
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	20	12	32
Veiligheid en Justitie	23	20	43
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst en Onderzoeken op inter-departementaal verzoek	44	41	85
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	45	40	85
Financiën	28	30	58
Defensie	23	68	91
Infrastructuur en Milieu	19	37	56
Economische Zaken	17	38	55
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	19	5	24
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	19	11	30
EU	Nvt	nvt	59*
TOTAAL	264	302	625**

** Het verschil in het totaal aantal rapporten in vergelijking met 2015 kent de volgende oorzaken:

- De ADR brengt niet alleen rapporten uit die voortvloeien uit onderzoeken, maar biedt op verzoek van onze opdrachtgevers steeds meer andere dienstverlening zoals het verzorgen van workshops en het faciliteren van risicomanagement sessies. Wij zien de laatste tijd meer behoefte ontstaan aan deze vormen van dienstverlening aan de voorkant.
- De uitkomsten van de onderliggende audits leiden niet (meer) tot afzonderlijke rapportages maar worden verwerkt in de jaarlijkse controleverklaringen en de samenvattende rapporten.
- Een daling van de vraag van de opdrachtgevers.
- In 2015 zijn de STG Confidentiële rapportages in de telling meegenomen en in 2016 in overleg met onze opdrachtgevers niet meer.

* Voor EU is er per fonds sprake van een overkoepelende opdracht per jaar leidend tot een jaarlijkse verklaring en jaarlijks controleverslag aan de Europese Commissie. De uitkomsten van de onderliggende systeemaudits en projectaudits leiden niet (meer) tot afzonderlijke rapportages en worden verwerkt t.b.v. de jaarlijkse verklaring en het jaarlijks controleverslag

3.2

Urenallocatie

In tabel 3 is de urenallocatie 2016 weergegeven in relatie tot de planning die is opgenomen in het Jaarplan 2016. In deze cijfers zijn de uren externe inhuur inbegrepen..

Tabel 3: overzicht urenbesteding 2016 per ministerie

1. Totale uren per categorie			
Categorie	Planning 2016	Realisatie 2016	
Vaste vraag	405.900	465.015	
Variabele vraag	199.900	192.231	
Vraag Europese Unie	76.300	79.105	
Totaal	682.100	736.350	

2. Verhouding tussen de categorieën			
Categorie	Planning 2016	Realisatie 2016	
Vaste vraag	59%	63%	
Variabele vraag	29%	26%	
Vraag EU	12%	11%	
Totaal	100,0%	100,0%	

3. Aantal uren variabele vraag per ministerie			
Ministerie	Planning 2016	Realisatie 2016	
Algemene Zaken*	500	13	
Buitenlandse Zaken	7.300	6.037	
Veiligheid en Justitie	14.600	9.546	
Binnenlandse Zaken	9.000	12.607	
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	23.200	22.771	
Financiën	32.700	29.749	
Defensie	61.100	61.226	
Infrastructuur en milieu	7.200	15.070	
Economische Zaken	15.400	14.667	
Sociale zaken en werkgelegenheid	5.500	3.302	
Volksgezondheid, welzijn en sport	12.800	7.016	
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	10.600	10.228	
Totaal aantal uren variabele vraag	199.900	192.232	

De stand van zaken betreffende de realisatie van het uitgaven- en ontvangstenbudget van de ADR blijkt tot slot uit tabel 4.

Tabel 4: overzicht realisatie uitgaven- en ontvangstenbudget 2016

bedragen in miljoen €	JAARPLAN 2016	BIJGESTELDE BEGROTING 2016	REALISATIE 2016
Loonkosten personeel	56,5	57,8	57,7
Kosten personele exploitatie (opleiding, etc.)	2,1	3,0	2,9
Inhuur externen	2,9	5,9	5,5
Totaal personele uitgaven	61,5	66,7	66,0
Uitgaven ICT	1,1	1,1	0,9
Materiële uitgaven	1,9	0,8	0,6
TOTAAL UITGAVENBUDGET ADR 2016	64,5	68,6	67,5
TOTAAL ONTVANGSTENBUDGET ADR 2016	7,3	5,9	5,7



its | ADR | Kwaliteit | Opdrachtgever | Kennis
Medewerkers | Kwaliteitsbeleid | Opdrachten
erlening | Rijk | Professionals | Onderzoeken
Organisatie | Ontwikkeling | Departementen
Wettelijk | Vraaggestuurd | Onafhankelijkheid
Eén | Transparant | Betrokken | Audits | ADR
aliteit | Opdrachtgever
Kennis | Medewerkers
tsbeleid | Opdrachten
Dienstverlening | Rijk
sionals | Onderzoeken
Organisatie | Ontwikkeling | Departementen
Wettelijk | Vraaggestuurd | Onafhankelijkheid
Eén | Transparant | Betrokken | Audits | ADR
iteit | Opdrachtgever | Kennis | Medewerkers
aliteitsbeleid | Opdrachten | Dienstverlening
k | Professionals | Onderzoeken | Organisatie
| Ontwikkeling | Departementen | Wettelijk

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