



Auditdienst Rijk  
Ministerie van Financiën

# Jaarplan Auditdienst Rijk

# 2015

# Jaarplan Auditdienst Rijk 2015

December 2014

## *Bijlage*

Overzicht geplande werkzaamheden per ministerie

## *Inlichtingen*

Auditdienst Rijk

mw. J.M. van Zanen-Nieberg RA

T (070) 342 72 79

F (070) 342 77 01

j.m.zanen@minfin.nl

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Jaarplanthema's</b>	<b>6</b>
2.1	Inleiding	6
2.2	Nieuwe missie en visie ADR	6
2.3	Veranderingen binnen de rijksdienst	7
2.3.1	Governance (SSO's en toezicht)	8
2.3.2	ICT en informatievoorziening	8
2.3.3	Verandermanagement	9
<b>3</b>	<b>Afspraken met de ministeries</b>	<b>11</b>
3.1	Inleiding	11
3.2	Vaste vraag	13
3.3	Variabele vraag	14
3.4	Vraag Europese Unie	15
<b>4</b>	<b>Functioneren van de ADR</b>	<b>16</b>
4.1	Ontwikkelingen met betrekking tot de organisatie	16
4.1.1	TeamMate	16
4.1.2	HRM- en opleidingsbeleid	16
4.1.3	Onderzoek naar de kwaliteitsbeheersing bij de ADR	16
4.1.4	Doorontwikkeling van de ADR	17
4.2	Formatie en budget	17
Bijlage	Overzicht geplande werkzaamheden per ministerie	18

*Sneller, slimmer, leuker ...*

De Rijksoverheid is continu in beweging. Als ADR bewegen wij met de Rijksoverheid mee en groeien nog steeds zelf in onze rol. Gezien de vragen die op ons afkomen en de ambitie die we hebben hebben wij een strategie geformuleerd, die zich het best laat verwoorden door: ‘sneller, slimmer, leuker’.

Wij hebben de ambitie om de rijksdienst, door middel van onderzoek, te ondersteunen om haar ambities te realiseren. Wij willen daarbij het onderzoek efficient, effectief en kwalitatief goed uitvoeren. De uitkomsten moeten bijdragen aan versterking van het management en de processen in de organisaties, opdat zij slagvaardig kunnen opereren. Juist door de technologische ontwikkelingen zien wij een toenemende vraag vanuit het management om hen weer terug ‘in control’ te brengen van de processen waarvoor zij integraal verantwoordelijk zijn. Door de verdergaande informatisering is het voor managers een uitdaging om de verantwoordelijkheid die zo evident was in het verleden met de zichtbare en fysiek herkenbare processen, ook vorm te geven in meer gedigitaliseerde omgeving. Een omgeving waarbij beheersmaatregelen waaronder functiescheidingen in de systemen zijn verankerd en daardoor aan het gezichtsveld worden onttrokken, terwijl de verantwoordelijkheid nadrukkelijk wel bij het management blijft. Kennis van de werking, de kansen en bedreigingen in een omgeving die steeds afhankelijker wordt van automatisering is dus essentieel om de rijksdienst goed te laten functioneren.

Wij merken dat de versnelling in de processen van de organisaties ook leidt tot een grotere vraag op dit terrein, maar daarnaast is het ook logisch dat opdrachtgevers ons vragen om sneller antwoord geven op hun vraagstukken. Om hierop te kunnen anticiperen, moeten wij ons werk dus slimmer organiseren en slimmere tools inzetten. Zo bereiken wij hetzelfde resultaat en kunnen wij aan de vraag van de buitenwereld blijven voldoen. Alleen dan blijft het leuk en kunnen we door onze krachtige producten meehelpen de organisatie van de rijksdienst en onze eigen organisatie slagvaardig, efficiënt en effectief te maken. Dat wordt onze gezamenlijke uitdaging voor 2015.

Anneke van Zanen-Nieberg  
*Algemeen directeur*





## 2.1

**Inleiding**

In 2015 staan wij als ADR weer voor een forse uitdaging. De ontwikkelingen binnen de rijksdienst betekenen dat wij moeten mee bewegen om antwoorden te geven op de aan ons gestelde vragen. De vragen vanuit onze omgeving komen steeds sneller op ons af en dat vraagt om slimme oplossingen om onze opdrachtgevers niet teleur te stellen. Daarnaast hechten wij eraan om te laten zien dat wij kennis bundelen op de vraagstukken waarvoor de rijksdienst zich gesteld ziet. Wij hebben daarbij vanuit de vraag drie thema's onderkend waar wij expliciet in willen investeren.

De thema's zijn tot stand gekomen door informatie van onze opdrachtgevers. In de zomer hebben alle clusters in kaart gebracht wat de belangrijkste ontwikkelingen binnen het departement zijn waar wij als ADR onze krachten kunnen bundelen. We hebben verkend wat we met deze thema's kunnen doen om synergiewinst te behalen en de departementen meer te laten profiteren van de door ADR opgedane kennis en ervaring. De drie thema's zijn:

- 1 governance (SSO's en toezicht);
- 2 ICT en informatievoorziening;
- 3 verandermanagement.

Deze thema's worden in paragraaf 2.3 nader uitgewerkt. De thema's weerspiegelen een dwarsdoorsnede van de onderzoeken die wij bij verschillende departementen doen. Nadrukkelijk verrichten wij hier geen separaat onderzoek naar, maar willen wij door het bundelen van de verkregen kennis, meerwaarde leveren voor de rijksdienst.

## 2.2

**Nieuwe missie en visie ADR**

Als gevolg van de ontwikkelingen in de rijksdienst en het meer verscherpte beeld van de ADR hebben wij de missie en visie van de ADR, die in 2012 bij oprichting van de ADR zijn bepaald, herijkt.

**Missie**

**De ADR is de interne auditor van de rijksdienst en de auditautoriteit in Nederland voor de Europese Commissie. De ADR levert een wezenlijke bijdrage aan de kwaliteit van de rijksdienst door onderzoek naar sturing, beheersing en verantwoording.**

**Visie**

**De ADR is een professionele organisatie die rijksbreed werkt. Door de ambtelijke en politieke leiding proactief, snel, themagericht en actueel te informeren over de uitkomsten van onze onderzoeken, ondersteunen wij de rijksdienst in haar ambities. Wij delen en verrijken onze kennis en expertise doorlopend.**

Onze kernwaarden (trots, betrokken en uitdagend) blijven ongewijzigd en sluiten uitstekend aan op de strategische insteek: 'sneller, slimmer, leuker'.



### 2.3

#### Veranderingen binnen de rijksdienst

De ADR werkt bij alle ministeries en daardoor zien, horen en ervaren we veel van wat speelt bij de verschillende departementen. Wij hebben van onderaf in kaart te gebracht welke vraaggestuurde onderzoekswensen de departementen hebben voor 2015 en hebben deze onderzoeken gerelateerd aan de ontwikkelingen binnen de rijksdienst. Op basis van deze inventarisatie zijn de volgende thema's naar voren gekomen:

- governance (SSO's en toezicht);
- ICT en informatievoorziening;
- verandermanagement.

In de bijlage is per ministerie gespecificeerd welke onderzoeken we bij de ministeries gaan uitvoeren in 2015, gericht op deze thema's.

Op deze drie thema's kunnen we door kennis en ervaring te bundelen onze rijksbrede kennis ten dienste stellen van de ministeries. Bundeling levert verdiepend inzicht op in gezamenlijke vraagstukken en kan ook inspirerend werken door de wijze waarop individuele departementen hier een oplossing voor gevonden hebben. Ook kunnen we efficiencywinst halen op de ADR-onderzoeken. Immers kennis en expertise opgedaan bij het ene ministerie hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden bij een onderzoek bij een ander ministerie.

Zo zetten we onze rijksbrede kennis en ervaring op een slimme manier in om adequaat te kunnen blijven reageren op de steeds sneller opkomende vraag naar onze dienstverlening. Hieronder wordt nader op elk van de genoemde thema's ingegaan. De concrete werkzaamheden die wij op het terrein van elk van deze thema's gaan verrichten, blijken uit de met de ministeries gemaakte afspraken (zie de bijlage bij dit jaarplan). Voor een deel dient nog een verdere concretisering van de te verrichten werkzaamheden en op te leveren producten plaats te vinden.

### 2.3.1 Governance (SSO's en toezicht)

#### Wat gaan we doen in 2015?

Het begrip governance ontwikkelt zich voortdurend; wij zien als rol dit begrip in praktijk handen en voeten te geven. Dit doen wij door gerichte onderzoeken uit te voeren om te helpen de sturing en beheersing op een passend niveau te brengen.

Wij volgen actief alle beleidsontwikkelingen en -uitvoering op de ministeries en brengen in alle beleidsfasen het audit comité op de hoogte van belangrijke risico's. Op verzoek geven wij advies over de consequenties voor de bedrijfsvoering van voorgenomen beleid. Bij nieuwe wetgeving kunnen wij de uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid en fraudebestendigheid toetsen. Bij de implementatie van beleid kunnen wij meedenken over de inrichting van het governancestelsel.

In de komende periode benutten we nadrukkelijk de mogelijkheden om goede voorbeelden binnen de rijksdienst te delen door middel van publicaties en bijeenkomsten. Zo kan iedereen lering trekken en bijdragen leveren aan de verdere verbetering van de governance binnen de rijksdienst. De ADR richt een klein en krachtig kernteam op om kennis over en de coördinatie en bundeling van de uitkomsten van de governance te onderzoeken.

### 2.3.2 ICT en informatievoorziening

#### Wat gaan we doen in 2015?

ICT is steeds belangrijker voor het functioneren van de primaire processen binnen de Rijks-overheid en de dienstverlening van de overheid aan burgers en bedrijfsleven. Lijnmanagers zijn afhankelijk van hun IT-systemen en dragen verantwoordelijkheid voor de IT-systemen. Wij zullen in 2015 de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van (vitale) ICT-voorzieningen beoordelen door de inrichting te toetsen aan standaarden, in het bijzonder aan de BIR. Ook zullen wij in 2015 een bijdrage leveren aan de beheersing van ICT-projecten onder andere door de schattingskwaliteit bij de start en tijdens het project te verbeteren. Het Rijk zet op dit moment actief stappen om publieke gegevens massaal te ontsluiten en voor hergebruik door anderen vrij te geven. Wij zullen in 2015 de stand van zaken onderzoeken.

We hebben in 2014 het gebruik van IT-tooling in kaart gebracht; dit heeft geleid tot een stappenplan. In 2015 gaan we het stappenplan uitvoeren, niet alleen voor de ADR zelf maar ook de departementen worden hierbij betrokken.

Ook gaan we onderzoeken vanuit een centraal ADR-auditteam coördineren. Met name voor de audits over de BIR, grote ICT-projecten en SAP en ORACLE data analyses wordt een uniforme aanpak gebruikt en alle onderzoeksteams worden aangestuurd door een centrale projectleider. In 2015 gaan we ook specifiek aandacht besteden aan best practises en het delen van kennis hierover binnen de rijksdienst. In 2015 gaan we zoveel mogelijk financial en operational auditors de basisvaardigheden van IT-auditing bijbrengen. De beheersing van de basisvaardigheden van IT-auditing voor alle auditmedewerkers van de ADR is speerpunt van het opleidingsbeleid voor 2015.

In 2015 gaan we dus verder met het bundelen van de krachten zodat we onze opdrachtgevers nog beter van dienst kunnen zijn. Audits naar onderwerpen die (in beginsel) niet departement specifiek zijn, voeren we zoveel mogelijk uit met een uniforme aanpak en een team van ADR-deskundigen. Dat doen we voor de onderwerpen: Baseline Informatiebeveiliging rijksdienst (BIR), Overheiddatacenters (ODC's), Wet politiegegevens (WPG), Wet bescherming persoonsgegevens (WPG), grote ICT-projecten, DigiD-assessments en data analyses Oracle en SAP met inzet van tooling.





### 2.3.3 Verandermanagement

#### *Wat gaan we doen in 2015?*

We voorzien reeds nu vijf onderzoeken naar complexe veranderprocessen bij diverse departementen. De geplande onderzoeken zijn opgenomen in de bijlage. In 2015 gaan we zoveel mogelijk kennis delen door het coachen en optreden als vraagbaak voor collega's die onderzoek doen waarbij verandering een belangrijke component is. We willen ook graag leren van andere departementen; hiervoor gaan we in 2015 een werkconferentie organiseren waarbij we de opgedane ervaringen met de opdrachtgevers uitwisselen. Kortom, 2015 staat in het teken van het uitbouwen van kennis met betrekking tot verandermanagement.

De ADR investeert sinds 2014 nadrukkelijk in kennis van en ervaring op het terrein van het auditen van verandermanagement. Zo is er een kernteam opgericht waar de kennis van kennismanagement is geborgd. Dit kernteam draagt zorg voor de verspreiding van de kennis op dit onderwerp binnen de ADR. Zij delen hun kennis zowel binnen de ADR als met de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en het succes van de veranderingen. Ook leveren zij op verzoek een inhoudelijke bijdrage aan audits en organiseren zij bijeenkomsten op het thema verandermanagement. De ADR maakt rijksbrede succes- en faalfactoren bij grootschalige veranderprocessen inzichtelijk en stelt deze kennis graag rijksbreed beschikbaar.

Door op deze wijze kennis van (audits naar) veranderprocessen te ontwikkelen en binnen de ADR te bundelen, worden de gevraagde onderzoeken niet alleen beter, maar ook sneller en doelmatiger uitgevoerd.





## 3.1

**Inleiding**

In de bijlage bij dit jaarplan presenteren wij per ministerie de belangrijkste aandachtsgebieden en onderwerpen die naar voren kwamen bij onze analyse van de auditbehoefte voor 2015. De bijlage bevat voor elk ministerie de gemaakte afspraken die het uitgangspunt zijn voor de uitvoering van de onderzoeken 2015. Het auditcomité van elk ministerie stelt deze afspraken vast.

Vorig jaar hebben wij met de introductie van de 'box vaste vraag' een nieuwe systematiek voor planning en sturing ingevoerd om de kwaliteit van onze processen en producten verder te verbeteren. Dit stelt ons in staat om de vaste vraag efficiënter uit te voeren. De uren voor de vaste vraag zetten wij in op basis van een ADR-brede afweging. Het vertrekpunt is dat wij de producten die onder de vaste vraag vallen, uitvoeren binnen de uren die daarvoor voor alle ministeries in totaliteit zijn geraamd. Er is dus sprake van één rijksbreed urenbudget voor alle producten in de 'box vaste vraag'. Wij hebben de opdracht om binnen dit urenbudget de producten vaste vraag te leveren met de kwaliteit die van ons verwacht mag worden.

De variabele vraag en de vraag Europese Unie plannen wij voor elk ministerie afzonderlijk. Elk ministerie beschikt daartoe over zijn eigen urenbudget en bepaalt jaarlijks aan welke activiteiten wij deze uren besteden.

Voor de urenberekeningen gaan wij uit van de capaciteit die wij kunnen leveren vanuit de formatie en budgetten die de ministeries aan Financiën hebben overgedragen bij toetreding tot de ADR. Bij elk ministerie is rekening gehouden met de opgelegde taakstellingen en met de wijzigingen in de inhuurbudgetten (gedifferentieerd per ministerie). Vervolgens hebben wij in kaart gebracht hoeveel capaciteit per ministerie nodig is voor de 'box vaste vraag' om de daarin opgenomen producten te kunnen leveren. Dit verschilt per ministerie, afhankelijk van de aard en het aantal producten in de vaste vraag. Om voldoende ruimte beschikbaar te houden voor de variabele vraag, hebben wij de taakstelling 2015 voor het leeuwendeel ten laste gebracht van de vaste vraag. De werkzaamheden die wij uitvoeren voor de Europese Unie zijn veelal offerte-gefinancierd. De werkzaamheden zijn dus sterk afhankelijk van het aantal te toetsen programma's.

**Totaaloverzicht**

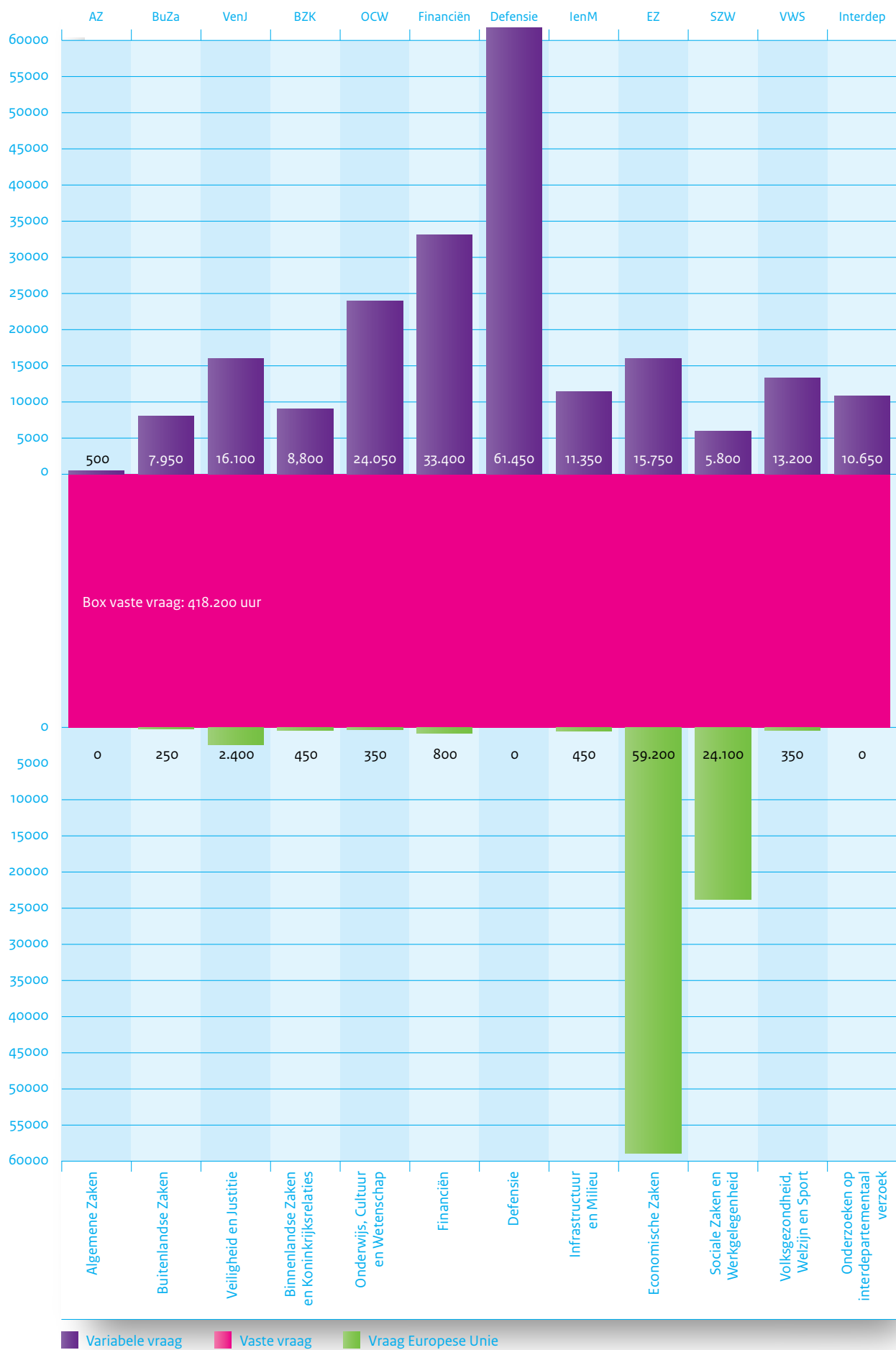
Het totaal aantal geplande uren voor 2015 is samengevat weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Totaaloverzicht verdeling capaciteit ADR over vraagcategorieën

Categorie	Uren 2014	Uren 2015	Percentage 2015
Vaste vraag	432.700	418.200	59%
Variabele vraag	209.200	209.000	29%
Vraag Europese Unie	83.400	88.350	12%
<b>Totaal</b>	<b>725.300</b>	<b>715.550</b>	<b>100%</b>

Uit de afbeelding in figuur 1 blijken de uren die per ministerie beschikbaar zijn voor de variabele vraag van het ministerie en voor de opdrachten die wij uitvoeren voor de Europese Unie.

Figuur 1: Grafische weergave verdeling uren over categorieën en ministeries





### Vaste vraag

Voor de 'box vaste vraag' hebben wij in de bijlage bij dit jaarplan per ministerie de producten gespecificeerd. Hieraan is één totaal uren-aantal voor de ADR als geheel gekoppeld. Voor 2015 is dat 418.200 uur. Er worden voor de vaste vraag dus geen uren-aantallen per ministerie genoemd (anders dan bij de variabele vraag en de vraag Europese Unie). Wel noemen wij de producten die wij per ministerie leveren. De vaste vraag betreft terugkerende werkzaamheden (vast capaciteitsbeslag) en omvat de in de figuur 2 vermelde drie soorten producten.

Figuur 2: Producten in de 'box vaste vraag' 2015

Vaste producten voor de departementale leiding
samenvattende rapporten bedoeld in artikel 66 van de Comptabiliteitswet 2001
rapporten van bevindingen bedoeld in artikel 67 van de Comptabiliteitswet 2001
departementale deel- en interim-rapporten
controleverklaring bij het beheersverslag van de Belastingdienst
controleverklaringen en rapporten van bevindingen bij jaarrekeningen van agentschappen, stichtingen e.d.
rapporten over de naleving van BIR, WPG, WBP, e.d.
rapporten over grote projecten die door de Tweede Kamer onder de Regeling grote projecten zijn aangewezen
Vaste producten voor interdepartementaal gebruik
controleverklaringen, assurance-rapporten e.d. bij shared service-organisaties
jaarlijks rapport over de uitkomsten van de single review met betrekking tot specifieke uitkeringen aan medeoverheden
rapportages grote en hoogrisico ICT-projecten
Vaste producten voor derden
bijvoorbeeld: controleverklaring bij de jaarrekening van de AFM

Naast deze departementale producten brengen wij de volgende rijksbrede notities uit voor het SG-overleg:

- in het voorjaar een rijksbrede samenvatting van de hoofdlijnen van de samenvattende rapporten;
- in het najaar een tussentijds rijksbreed beeld ('early warnings').

Vanuit de uren in de 'box vaste vraag' wordt een aantal controlewerkzaamheden ADR-breed opgepakt. Dit betreft onder meer de controle van personele en materiële uitgaven. Deze uren maken deel uit van het urentotaal in de 'box vaste vraag'

#### Horizontale aanpak

We hebben in kaart gebracht welke activiteiten en producten we in 2015 gaan realiseren. Met name de onderwerpen BIR, grote ICT-projecten en de SAP en Oracle data-analyses (en later Exact data-analyses) pakken we nu al op als ADR-brede onderwerpen met een uniforme aanpak. Hierbij moeten we wel opmerken dat bijvoorbeeld Oracle-kennisopbouw nog volop in ontwikkeling is. Horizontale clusters en klantclusters ontwikkelen samen uniforme aanpakken voor ADR-brede thema's uitgaande van bestaande best practises in de ADR. In 2015 gaan we verder met de intensivering van de samenwerking tussen financial, IT- en operational auditors.

Verder wordt onderzocht op welke vlakken nog meer een horizontale aanpak mogelijk is. Daarbij wordt uiteraard gekeken naar de diverse uitgavencategorieën maar ook naar de ontwikkeling van de rijksbrede thema's. De tendens om steeds meer bedrijfsvoeringstaken te bundelen in shared service organisaties biedt bijvoorbeeld goede aanknopingspunten voor een verdere horizontalisering van de controleaanpak. Inmiddels is binnen de ADR een generiek stramien ontwikkeld waarlangs een horizontale aanpak kan worden uitgevoerd. Dit stramien zal in 2015 in de praktijk worden getest en aan de hand van de opgedane ervaringen verder worden verbeterd en verfijnd.



### Variabele vraag

De beschikbare capaciteit voor de variabele vraag verschilt per ministerie. De beschikbare uren zijn bepaald op basis van de historische formatie en niet op basis van de grootste behoefte aan onderzoeken bij de departementen. Bij de totstandkoming van de ADR hebben de ministeries capaciteit en budget meegegeven en hebben daarvoor trekkingsrechten gekregen. Voor dit moment is deze erfenis uit het verleden een gegeven, maar bij de evaluatie van de ADR zal worden gezien hoe hier in de toekomst andere keuzes in kunnen worden gemaakt. De ADR gebruikt bij de planning in 2015 de in 2012 meegegeven capaciteit per ministerie.

De variabele vraag is in tabel 2 per ministerie gespecificeerd. De nadere details zijn te vinden in de bijlage bij dit jaarplan. De totale capaciteit die voor de variabele vraag van alle ministeries gezamenlijk voor 2015 beschikbaar is, bedraagt 209.000 uur.

Tabel 2: Aantal uren variabele vraag per ministerie

Ministerie	Uren
Algemene Zaken	500
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	7.950
Veiligheid en Justitie	16.100
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	8.800
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	24.050
Financiën	33.400
Defensie	61.450
Infrastructuur en Milieu	11.350
Economische Zaken	15.750
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	5.800
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	13.200
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	10.650
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>209.000</b>

#### Rijksbrede onderzoeken

De afgelopen jaren hebben wij via onze rijksbrede onderzoeken bijgedragen aan de verdere stroomlijning van de ondersteunende bedrijfsvoering. Dit betreft onder andere onderzoeken naar de (voorgenomen) inrichting van de rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering en het beoordelen van businesscases die ten grondslag liggen aan het gebruik door departementen van de rijksbrede infrastructuur. Ook zijn onderzoeken uitgevoerd naar shared service-organisatie (SSO's) die invulling geven aan de voortgaande concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering voor de Haagse kernen van de ministeries. Tevens is de aandacht voor systeemverantwoordelijkheid toegenomen en hebben wij geadviseerd over de inrichting van systemen. Bij de inrichting van rijksbrede infrastructuur, SSO's en systemen staat voorop dat de kwaliteit van de dienstverlening overeind blijft.

In 2015 staat bij onze rijksbrede onderzoeken de kwaliteit van rijksbrede infrastructuur, SSO's en systemen centraal. Dit betreft bijvoorbeeld onderzoeken naar de performance van SSO's, de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van (vitale) ICT-voorzieningen, de toepassing van algemene beginselen van behoorlijk bestuur bij aanbestedingen en de invoering van digitaal documentbeheer. Ook zullen wij in 2015 een bijdrage leveren aan de kwaliteit van ICT-projecten en mee helpen invulling te geven aan de aanbevelingen van de commissie Elias die onderzoek heeft gedaan naar de problemen rond ICT-projecten bij de overheid.

### Vraag Europese Unie

De ADR voert in opdracht van de ministers van EZ, SZW, VenJ, Financiën, IenM, BZK, OCW, VWS en Buitenlandse Zaken werkzaamheden uit voor de Europese Unie. Deze werkzaamheden zijn nodig om als lidstaat Nederland invulling te geven aan de voorschriften uit de Europese regelgeving. Het gaat hierbij om de taken die de ADR heeft als:

- auditautoriteit voor de Europese structuurfondsen EFRO (inclusief Interreg) en ESF, het Europees visserijfonds (EVF) en de Europese migratiefondsen (EIF, EBF, ETF en EVLF);
- certificerende instantie voor de Europese landbouwfondsen (ELGF en ELFPO);
- dienst die verantwoordelijk is voor de controle van de aan de Europese Unie af te dragen eigen middelen;
- dienst die controlerende activiteiten verricht op het terrein van het Europees Globaliseringsfonds (EGF), het Europees Fonds voor Meest Behoeftigen (EFMB), het Europees Burgerinitiatief en het programma 'Erasmus+'.

De overkoepelende rapporten die het product zijn van deze werkzaamheden van de ADR worden toegezonden aan de Europese Commissie. In 2015 besteedt de ADR 88.350 uur aan werkzaamheden voor de Europese Unie.

De uren die per ministerie nodig zijn voor het uitvoeren van de EU-taken van de ADR zijn weergegeven in tabel 3 (de details staan in de bijlage bij dit jaarplan).

Tabel 3: Aantal uren vraag Europese Unie per ministerie

Ministerie	Uren	Waarvan op offertebasis
Algemene Zaken	-	-
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelings-samenwerking	250	-
Veiligheid en Justitie	2.400	2.400
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	450	-
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	350	-
Financiën	800	-
Defensie	-	-
Infrastructuur en Milieu	450	-
Economische Zaken	59.200	46.250
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	24.100	24.100
Volksgesondheid, Welzijn en Sport	350	350
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	-	-
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>88.350</b>	<b>73.100</b>

Voor een deel van de in tabel 3 vermelde uren op offertebasis moeten nog afspraken worden gemaakt over de financiële dekking.

## 4.1

**Ontwikkelingen met betrekking tot de organisatie**

De ADR wil een professionele en betrouwbare partner zijn. Dat betekent dat we binnen de ADR regelmatig reflecteren over ons functioneren. Om de kwaliteit van de ADR verder te ontwikkelen hebben we de volgende afspraken vastgelegd voor 2015.

**4.1.1 TeamMate**

In mei 2014 is TeamMate succesvol in gebruik genomen bij de ADR. Het gebruik van TeamMate draagt in belangrijke mate bij aan de harmonisering van de auditprocessen en daarmee aan de realisatie van de beoogde efficiencydoelstellingen. Het gehele jaar 2015 wordt gebruikt om de implementatie en het gebruik van TeamMate te optimaliseren, zodat eind 2015 zowel de inrichting als het gebruik van TeamMate optimaal zijn.

**4.1.2 HRM- en opleidingsbeleid**

Het HRM-beleid heeft in 2014 vooral in het teken gestaan van het inrichten van het vacature-beleid en het ontwikkelen van opleidingen voor medewerkers. Er zijn onder andere opleidingen ontwikkeld op gebied van verandermanagement en IT-audit. In 2014 zijn we gestart met een IT-class voor financial en operational auditors waarin basisvaardigheden IT-auditing worden bijgebracht en zijn diverse specialistische opleidingen voor IT-auditors gevolgd. In 2015 volgen meerdere IT-opleidingen zoals de tweede IT-class in april 2015 zodat onze auditors kunnen inspelen op de steeds snellere IT-ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid. Financial auditors en IT-auditors krijgen door opleiding en praktijkervaring meer zicht op de IT-risico's in de wettelijke controletaak. Ook in 2015 besteden wij veel aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers en management. Wij zien dat als een belangrijke beheersmaatregel om de professionaliteit van onze organisatie te borgen.

**4.1.3 Onderzoek naar de kwaliteitsbeheersing bij de ADR**

Op 25 september 2014 bracht de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een kritisch rapport uit over de wijze waarop de vier grootste accountantsorganisaties in Nederland de wettelijke controles verrichten. De ADR valt niet onder het toezicht van de AFM, maar wordt getoetst vanuit de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Het College Kwaliteitsonderzoek (CKO) van de NBA heeft het samenwerkingsverband Kwaliteitstoetsing Overheidsaccountants (KOA) geaccrediteerd voor het uitvoeren van kwaliteitsonderzoeken bij accountantsafdelingen van overheidsaccountants. In aanvulling op de KOA-toetsing heeft de ADR besloten om door een onafhankelijke expert een onderzoek te laten uitvoeren naar de kwaliteitsbeheersing bij de ADR. Dit onderzoek zal het gehele terrein van dienstverlening van de ADR omvatten (financial auditing, IT-auditing en operational auditing) en zal in twee fasen worden uitgevoerd. In de eerste fase zullen opzet en bestaan van de maatregelen van kwaliteitsbeheersing onder de loep worden genomen. Hierover zal naar verwachting begin maart 2015 rapport worden uitgebracht. Vervolgens zal de werking van de maatregelen van kwaliteitsbeheersing worden getoetst aan de hand van een aantal TeamMate-dossiers. Hierover zal de externe onderzoeker begin juli 2015 rapporteren. De uitkomsten zullen worden besproken in de SG-commissie ADR. Daarnaast rapporteren wij in ons jaarlijkse transparantieverslag over het kwaliteitsbeleid.

#### 4.1.4 Doorontwikkeling van de ADR

Met de uitvoering van de hervormingsagenda zijn veel ontwikkelingen gaande om te komen tot een slagvaardige, efficiënte en effectieve rijksdienst. Deze ontwikkelingen binnen de rijksdienst leiden er mede toe dat de vragen van de opdrachtgevers aan de ADR veranderen. De klassieke controle achteraf schuift steeds vaker op naar toetsing tijdens de uitvoeringsfase van een beleidsproces. Ook wordt de ADR steeds vaker gevraagd om mee te denken over inrichtings-eisen, toetsingskaders en adviseringsvraagstukken. Om goed te kunnen inspelen op de veranderende vragen vanuit de omgeving gaat de ADR vooruitlopend op de evaluatie eind 2015 zich richten op de doorontwikkeling. Bij de totstandkoming van de ADR is door alle departementen capaciteit en budget meegegeven. Het organisatiemodel van de ADR is voor het grootste deel ook bepaald op basis van meegegeven capaciteit en budget. De vraag die TOP-consultants aan de hand van drie concrete vragen moet beantwoorden is of het huidige organisatiemodel nog wel past bij de ontwikkelingen binnen de rijksdienst en de daardoor veranderende werkwijze van de ADR.

## 4.2

### Formatie en budget

Bij de vorming van de ADR hebben alle toegetreden ministeries budgetten overgedragen aan Financiën. Daarmee wordt de formatie van de ADR bekostigd. In 2015 heeft de ADR budget om circa 655 fte (waarvan 36 militairen) te financieren (inclusief management en staf, exclusief budget voor externe inhuur en uitbesteding).

In de capaciteitsberekeningen hebben wij rekening gehouden met de huidige taakstellingen. De taakstelling-Rutte I is per ministerie gedifferentieerd overgedragen aan de ADR door het overboeken van per jaar afnemende budgetreeksen (tot en met 2018). De taakstelling-Rutte II is rechtstreeks opgelegd aan de ADR door het verlagen van het budget vanaf 2016 oplopend tot € 2,8 miljoen in 2018. Door deze taakstellingen neemt het budget voor de financiering van de formatie jaarlijks af.

De samenstelling van het uitgavenbudget van de ADR voor 2015 is weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Uitgavenbudget ADR 2015 (bedragen in miljoenen €)

	Begroting 2015
loonkosten regulier personeel	56,1
kosten personele exploitatie (opleiding, etc.)	3,2
inhuur externen	1,5
<b>totaal personele uitgaven ADR 2015</b>	<b>60,8</b>
uitgaven ICT	0,5
materiële uitgaven	2,3
<b>totaal uitgavenbudget ADR 2015</b>	<b>63,6</b>

De ADR heeft in 2014 een opbrengstverplichting ter grootte van € 4,8 miljoen. Dit bedrag bestaat voor het grootste deel uit opbrengsten uit de werkzaamheden die de ADR verricht voor de Europese Unie en uit opbrengsten van IT-audits op factuurbasis.

In deze bijlage presenteren wij de planning van onze werkzaamheden in 2015 op basis van onze inventarisatie van de onderzoekswensen per ministerie. Per ministerie vermelden wij daarbij de belangrijkste aandachtsgebieden en onderwerpen op het terrein waarvan wij in 2015 voor de variabele vraag capaciteit inzetten.

Voor de variabele vraag en de vraag Europese Unie worden per ministerie de geplande uren vermeld. Voor de 'box vaste vraag' worden uitsluitend de producten gespecificeerd. Deze producten worden voor alle ministeries gezamenlijk gerealiseerd uit de uren die in totaal beschikbaar zijn in de 'box vaste vraag'.



Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> Met de vorming van shared service-organisaties (SSO's) wordt dienstverlening steeds verder gecentraliseerd. Ook AZ neemt diensten af van SSO's. Ook in het proces van inkopen en aanbesteden is met de vorming van de Inkoop Uitvoeringscentra (IUC's) sprake van centralisatie. Zij sluiten per categorie rijksbrede contracten af en beheren deze. Eén IUC is ingericht bij AZ/DPC (communicatie) zodat AZ hiervoor de dienstverlening verzorgt naar andere departementen. Zowel het buiten het departement afnemen van dienstverlening als het zelf leveren van dienstverlening heeft invloed op de governance.	250
<b>ICT en informatievoorziening</b> Het departement is bezig om het ICT-beleid te actualiseren en te documenteren. Tevens vindt er in 2015 mogelijk een toenemende mate van uitbesteding plaats van de dienstverlening op gebied van ICT. Informatiebeveiliging en -voorziening zijn daarbij essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering.	250
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>500</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport begroting I (KH)
Samenvattend rapport begroting III (AZ)
Interim-rapport begroting III (AZ)
Interne jaarrekening agentschap DPC

Vraag Europese Unie	Uren
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>

# Buitenlandse Zaken, inclusief Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> BZ heeft nu en in de toekomst op verschillende terreinen (ICT, personeel, beleidsuitvoering) te maken met uitbesteding van taken aan shared service-organisaties. De ADR zal aandacht besteden aan de afspraken en regie rond deze constructies (o.a. afspraken over financiering en kostenopbouw, inzicht in de kwaliteit van de uitvoering van de dienstverlening, beïnvloedingsmogelijkheden).	500
<b>ICT en informatievoorziening</b> ICT en IV zijn in toenemende mate van doorslaggevend belang voor een goed functionerend BZ. De ADR zal onder meer aandacht besteden aan de veranderingen in de I-kolom binnen BZ, digitalisering, de opzet van het integrale veiligheidsbeleid en IT-audits uitvoeren op een aantal (nieuwe) applicaties.	3.500
<b>Verandermanagement</b> BZ wil met de implementatie van de Moderniseringsagenda 2014-2016 (vernieuwen, hervormen, bezuinigen) haar organisatie toekomstvast maken en aansluiten op de rijksbrede hervormingsagenda. De ADR zal onderzoeken uitvoeren die BZ ondersteunen in het realiseren van deze veranderopgave.	1.450
<b>Bedrijfsvoering</b> De ADR zal via een klankbordfunctie of via onderzoeken de organisatie ondersteunen bij de verschillende acties om de bedrijfsvoeringprocessen te stroomlijnen en te verbeteren.	1.500
<b>Beleidsontwikkeling en -uitvoering</b> De ADR adviseert bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering en zal onder meer betrokken worden bij de ontwikkelingen rond de organisatorische herinrichting van de beleidsuitvoering.	1.000
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>7.950</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van BuZa/BHOS
Interim-rapporten ambassades, regionale service organisaties en directies op het ministerie
Rapportage informatiebeveiliging en I-regie
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

Vraag Europese Unie	Uren
Afdracht eigen middelen	250
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>250</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> VenJ heeft actieplannen opgesteld ter verbetering van de beleids- en bedrijfsvoering. Hierin zijn probleemgebieden, verbeterdoelstellingen en te ondernemen acties beschreven.	2.200
<b>ICT en informatievoorziening: ICT</b> Verbetering van ICT moet bijdragen aan kwaliteitsverbetering en versnelling van processen. Daarbij vragen vooral toekomstbestendigheid, onderhoud en vervanging van (legacy-)systemen en informatiebeveiliging aandacht. In 2015 zal specifieke aandacht worden besteed aan de systemen ten behoeve van het primaire proces.	2.200
<b>ICT en informatievoorziening: informatievoorziening over beleid en bedrijfsvoering</b> De ADR onderzoekt de toereikendheid en de betrouwbaarheid van de informatievoorziening.	2.300
<b>Verandermanagement</b> Er vinden ingrijpende veranderingen plaats, zoals in de strafrechtketen, bij de nationale politie, bij de jeugdzorg, in het gevangeniswezen en de vreemdelingenketen.	5.200
<b>Bezuinigingen</b> VenJ staat voor de opgave een forse taakstelling te combineren met een aanpassing aan veranderende omstandigheden. Hierbij moet de continuïteit van de uitvoering blijvend worden gewaarborgd.	4.200
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>16.100</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van VenJ
Interim-rapporten
Controleverklaringen agentschappen en GvKA diensten
Rapportages informatiebeveiliging (BIR)
Assurance-rapport naleving Besluit CIOT
Rapporten van bevindingen naleving WPG
Rapporten van bevindingen reviews
Assurance-rapporten naleving Aanbestedingswet en regelgeving inkoop
DigiD
EUVIS
Interceptiefaciliteit
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)
<b>Vaste producten voor derden</b>
Controleverklaring FIU.NET

Vraag Europese Unie	Uren
Europees Buitengrenzenfonds (EBF)	800
Europees Vluchtelingenfonds (EVF)	800
Europees Terugkeergefonds (ETF)	800
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>2.400</b>

# Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, inclusief Wonen en Rijksdienst

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht): stelselverantwoordelijkheid bedrijfsvoering rijksdienst</b> BZK heeft een stelselverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering binnen de rijksdienst. Shared service-organisaties en generieke ICT-voorzieningen zijn veelal onderdelen van dit stelsel. Waar de risicoanalyse daartoe aanleiding geeft, beoordeelt de ADR de kwaliteit van de shared service-organisaties en generieke ICT-voorzieningen van BZK. Dit betreft onder andere de Haagse Inkoop samenwerking en DigiInkoop.	1.500
<b>Governance (SSO's en toezicht): stelselverantwoordelijkheid taken mede-overheden</b> Gemeenten en provincies zijn autonome bestuursorganen. Toch zijn er verschillende wetten, die deze mede-overheden en zelfstandige bestuursorganen geacht worden uit te voeren en waar de minister van BZK op moet toezien. Bij het uitoefenen van dat toezicht is een toereikende inrichting van de governance en de beschikbaarheid van toereikende informatie-systemen van belang. Wij adviseren de minister van BZK daarbij. Dit betreft onder andere de decentralisatie sociaal domein.	1.000
<b>ICT en informatievoorziening</b> De processen bij BZK en de agentschappen, waaronder de bedrijfsvoeringsprocessen, zijn sterk afhankelijk van ICT-voorzieningen. De ADR onderzoekt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van (vitale) ICT-voorzieningen, onder meer bij Logius en SSC-ICT.	4.500
<b>Caribisch Nederland (BES-eilanden)</b> Sinds oktober 2012 zijn de BES-eilanden bijzondere gemeenten van Nederland. De ADR onderzoekt de rechtmatige besteding van gelden en het stelsel van interne beheersing op de BES-eilanden.	300
<b>Rijksvastgoedbedrijf</b> De Rijksgebouwendienst gaat samen met het RVOB en de Dienst Vastgoed Defensie fuseren tot één Rijksvastgoedbedrijf. Dit wordt een shared service-organisatie onder verantwoordelijkheid van de minister voor WenR. Wij ondersteunen BZK in dit fusietraject.	1.500
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>8.800</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Samenvattend rapport ministerie voor Wonen en Rijksdienst
Samenvattend rapport Koninkrijksrelaties
Samenvattend rapport Staten-Generaal
Samenvattend rapport overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten
Samenvattend rapport Gemeentefonds
Samenvattend rapport Provinciefonds
Samenvattend rapport BES-fonds
Controleverklaring en rapport Eerste Kamer der Staten-Generaal
Controleverklaring en rapport Tweede Kamer der Staten-Generaal
Controleverklaring en rapport Raad van State
Controleverklaring en rapport Algemene Rekenkamer
Controleverklaring en rapport Nationale Ombudsman
Controleverklaring en rapport Kanselarij der Nederlandse Orden
Auditrapport controle personele uitgaven BZK-breed
Controleverklaringen AIVD, RGD, RVOB, Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk, FM Haaglanden, SSC/ICT Haaglanden, Dienst van de Huurcommissie, Logius en Gemeenschappelijk Dienstencentrum ICT
Rapport informatiebeveiliging (BIR)
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (interne rapportage)

Vraag Europese Unie	Uren
Europees Burgerinitiatief	450
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>450</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> Het ministerie van OCW heeft een breed domein waarin governance in belangrijke mate een rol speelt. De ADR vervult zowel een onderzoeksrol in het onderwijsdomein als in de aansluiting van OCW bij SSO's. In het onderwijsdomein is de ADR in het financieel toezicht een goede sparringspartner van de Inspectie van het Onderwijs en ondersteunt de ADR beleidsdirecties bij de uitvoering van zowel de interne als de externe toezichtsrol. In de aansluiting van OCW op SSO's voert de ADR audits uit op het detecteren van risico's en geeft op maat gesneden adviezen.	3.800
<b>ICT en informatievoorziening</b> Automatisering domineert de activiteiten van het ministerie van OCW. Met name bij DUO hebben wij een rol in de uitvoering van bestaande en in ontwikkeling zijnde ICT-activiteiten. Het ministerie van OCW gaat komende jaren een aantal belangrijke primair proces systemen en financiële systemen vervangen. De ADR voert IT-audits uit om risico's in kaart te brengen.	3.500
<b>Verandermanagement</b> Het onderwijsdomein wordt de komende jaren gekenmerkt door veranderingen. Veranderingen in zowel de interne organisatie als de externe omgeving. De externe omgeving verlangt één meer flexibele ministerie van OCW. Tegelijkertijd realiseert OCW zich dat met de externe omgeving samengewerkt dient te worden om tot goede resultaten te komen. De ADR vervult op verschillende terreinen een auditrol. De ADR voert beleidsdoorlichtingen uit, detecteert risico's en helpt processen en workflow te stroomlijnen, helpt bij ontwikkeling van instrumentarium om het voorspellend vermogen van OCW in de externe omgeving te verbeteren.	4.000
<b>Bedrijfsvoering</b> Het ministerie van OCW heeft de ambitie op binnen afzienbare tijd de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering op te lossen. Hiervoor is OCW de werkprocessen aan het stroomlijnen en ander-soortige activiteiten aan het ontplooien. Ten behoeve van de subsidieverlening worden de backoffices voor SZW, VWS en OCW gebundeld. De activiteiten die hiervoor ontplooit worden, worden door de ADR onderzocht.	3.500
<b>Rechtmatigheid</b> OCW vernieuwt en hernieuwt regelmatig de wet- en regelgeving voor verschillende beleids-terreinen. De ADR voert handhaafbaarheidstoetsen uit op deze wet- en regelgeving en beoordeelt de controleprotocollen van OCW.	200
<b>Internal audit DUO</b>	9.050
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>24.050</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van OCW
Interim- en deelrapportages OCW
Controleverklaringen agentschappen OCW
Rapportages aan directies over reviews van externe accountants als uitvoering locatietoezicht
Rapportages informatiebeveiliging (BIR, WPG, WBP, etc.)
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

Vraag Europese Unie	Uren
Programma Erasmus +, Onderwijs	350
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>350</b>



Variabele vraag	Uren
<b>Kerndepartement</b>	
<b>ICT en informatievoorziening: implementatie nieuw IT-systeem (Agentschap)</b> Naast het herontwerpen van bedrijfsprocessen en een reorganisatie is het Agentschap bezig met implementatie van een nieuw treasurymanagementsysteem. Bijdrage van de ADR zal onder meer gericht zijn op beoordeling van de technische infrastructuur, inzicht verschaffen over de interne beheersing- en beveiligingsvraagstukken en de projectbeheersing.	500
<b>Versterking treasury (Agentschap)</b> Het Agentschap is in 2014 gestart met het herontwerpen van bedrijfsprocessen, een reorganisatie en de implementatie van een nieuw treasurymanagementsysteem. Doel is versterking van beleidsuitvoering, control en verantwoording. Er heeft een reorganisatie plaatsgevonden met een nieuwe afdelingenstructuur (waarbij onder andere een 2nd en 3rd line of defence worden ingericht) en processen worden herschreven (Business Process Re-design), zodat ze meer efficiënt en beheerst uitgevoerd kunnen worden (procesplaten, risico-analyses en nieuwe AO/IB-software). De ADR zal ondermeer betrokken zijn bij het meedenken en beoordelen van de nieuwe procesinrichting en het monitoren van de implementatie van de herschreven AO/IB.	400
<b>Deelnemingenbeheer</b> De minister van Financiën heeft in het najaar van 2013 de nota deelnemingen beleid rijksoverheid 2013 aan de Tweede Kamer toegezonden. Een daarmee samenhangend goed evaluatiekader draagt bij om af te wegen of het aandeelhouderschap toegevoegde waarde heeft voor het borgen van publieke belangen. De ADR adviseert over de organisatorische en procedurele borging van de uitgangspunten uit de nota en over andere voorgenomen acties rond staatsdeelnemingen. De ADR is onder meer betrokken bij het begeleiden en adviseren traject ontwikkelen evaluatiekader staatsdeelnemingen en mogelijk bij het ondersteunen bij uit te voeren evaluaties van staatsdeelnemingen.	400
<b>Belastingdienst</b>	
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> Onder dit thema gaat de ADR in 2015 ondermeer onderzoeken uitvoeren gericht op In Control Statements (ICS) bij verschillende onderdelen in de IV-keten van de Belastingdienst. Daarnaast zal een onderzoek plaatsvinden naar Basisregistraties. De ADR gaat in 2015 verder met het ondersteunen van het professionaliseringstraject medewerkers kwaliteitszorg bij de Belastingdienst. Ook geeft de ADR ondersteuning bij het inrichten van het financieel beheer van de verschillende directies van de Belastingdienst.	6.000
<b>ICT en informatievoorziening</b> Onder dit thema voert de ADR in 2015 IV-Ketenbreed diverse onderzoeken uit. Deze beslaan meerdere onderdelen van de Belastingdienst (CAO, CIE, IM's) en richten zich mede op de informatiebeveiliging. Daarnaast gaat de ADR het proces van het inkopen van ICT-diensten en -producten auditen.	13.000
<b>Verandermanagement</b> De Belastingdienst staat voor een aantal grootschalige verandertrajecten zoals de herinrichting Belastingen en meerdere programma's/projecten (waaronder Rationalisatie) die worden aangestuurd vanuit het programma Brede Agenda. De ADR zal in 2015 meerdere onderzoeken uit gaan voeren gericht op bovengenoemde onderwerpen.	4.000
<b>Toezicht</b> De ADR gaat in 2015 een vervolg geven aan het onderzoek 'Boekenonderzoeken'. De Belastingdienst doet in 2015 een onderzoek naar de interne beheersing om interne fraude te voorkomen. De ADR is gevraagd dit proces te auditen.	2.000
<b>Overige onderwerpen</b> De Belastingdienst heeft te kennen gegeven behoefte te hebben aan ad hoc auditcapaciteit die wij op basis van actuele thema's invullen. Zo wordt gedacht aan een onderzoek naar een toerekeningmodule. Ook de internationale activiteiten zijn in deze rubriek opgenomen.	7.100
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>33.400</b>

**Vaste vraag****Vaste producten voor de departementale leiding**

Samenvattend rapport ministerie van Financiën

Controleverklaring bij jaarverantwoording Belastingdienst

Interim-rapporten

Rapportage van feitelijke bevindingen bij Centrale administratie Rijksschatkist

Rapportage van feitelijke bevindingen bij het Financieel jaarverslag van het Rijk

Rapportages informatiebeveiliging (FIOD, BIR, WPG, WBP, etc.)

Totstandkomingsverklaring nationale verklaring

Controleverklaring Personeelsfonds Financiën

**Vaste producten voor interdepartementaal gebruik**

Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

**Vaste producten voor derden**

Controleverklaring bij de jaarrekening van de AFM

Vraag Europese Unie	Uren
Landbouwrestituties	200
BTW-aftrekten	250
Nationale verklaring	350
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>800</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Politiek en bestuur</b> Onderzoeken die aansluiten bij bestuurlijke processen en governance-vraagstukken binnen het ministerie van Defensie en haar externe relaties.	8.250
<b>Operationele gereedheid en inzet</b> Onderzoeken die bijdragen aan de inzetbaarheids en gereedheidsdoelstellingen en de verbetering van de slagkracht van de krijgsmacht.	1.350
<b>Bedrijfsvoering</b> Onderzoeken die aansluiten bij de ontwikkeling naar eenvoud van besturing en bedrijfsvoering en bij de veranderingen die in de bedrijfsvoering worden aangebracht (IV/ICT, integratie ERP/ M&F, informatiebeveiliging, verwervingsketen en vastgoed).	34.500
<b>Financiën</b> Onderzoeken die aansluiten bij de beleidsprioriteit financiële duurzaamheid en aan de toekomstbestendigheid van de krijgsmacht; onderzoeken die specifieke assurance-behoeften afdekken.	7.350
<b>Overig</b> Onderzoeken die niet aan de vier bovengenoemde thema's te relateren zijn waaronder de contractaudits.	10.000
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>61.450</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van Defensie
Interim-rapport en overige deelrapportages
Controleverklaringen baten-lastenagentschappen Paresto en DVD
Rapportage groot project Vervanging F-16
Rapportage groot project Pantserovertuigen
Rapportages informatiebeveiliging (BIR, WPG, WBP, etc.)
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

Vraag Europese Unie	Uren
<b>Totaal aantal uren vraag Europese unie</b>	<b>0</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> Governance (sturing en beheersing) is binnen lenM vanwege de concentratie van werkzaamheden in diverse SSO's en het samenwerken met diverse partijen in ketens steeds belangrijker. De audits van de ADR hebben ten doel lenM meer inzicht te geven in hoe de huidige governance is geregeld en hoe dat eventueel beter kan.	1.000
<b>ICT en informatievoorziening</b> Ook voor lenM geldt dat de ICT- en informatievoorziening van wezenlijk belang is, niet alleen voor de bedrijfsvoering, maar ook voor de primaire- en de beleidsprocessen. De audits van de ADR hebben tot doel om zicht te krijgen of de IT op orde is. Dit betekent een ontwikkeling van onbewust risico's lopen naar bewust risico's nemen, bijvoorbeeld op het gebied van informatie-beveiliging en/of de WBP, bijvoorbeeld via webscans en PKI-overheidsonderzoeken.	2.000
<b>Verandermanagement</b> lenM is op verschillende plaatsen, de organisatie en haar processen aan het veranderen. Bijvoorbeeld bij RWS (Ondernemingsplan 2015), het KNMI (vraaggestuurd werken) en bij de ILT (financieel beheer en de organisatie van de ICT). Het betreft majeure veranderingen in de sturing, beheersing en verantwoording. De audits van de ADR kunnen input leveren voor het beheersen van de risico's en handelingsalternatieven aanreiken.	2.850
<b>Opdrachten gericht op de toprisico's lenM</b> De audits van de ADR richten zich met name op de toprisico's van lenM en de risico's die daar onder liggen. Binnen lenM is RWS de grootste uitvoeringsorganisatie. Ook in 2015 zullen hier verschillende audits voor worden uitgevoerd.	3.000
<b>Diverse controleverklaringen op verzoek</b> Dit betreft onder andere de controles inzake Kaderprogramma 6/7 en Interreg IV B/C.	1.500
<b>Kaderprogramma 6/7</b> Verrichten van eerstelijnscontrole (betaalde opdracht).	1.000
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>11.350</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van lenM
Interim-rapport ministerie van lenM
Controleverklaringen agentschappen (Rijkswaterstaat, Inspectie Leefomgeving en Transport, KNMI, Nederlandse Emissie autoriteit)
Rapportages groet projecten (PMR, Ruimte voor de Rivier, HWBP, Maaswerken, ERTMS, RRAAM, HSL)
Rapportages informatiebeveiliging (DigiD-assessment OLO, BIR-audit lenM, WPG)
Controle Sociaal fonds
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

Vraag Europese Unie	Uren
Interreg IV B/C	450
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>450</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> De diverse organisatorische wijzigingen binnen de rijksoverheid en binnen EZ hebben mede gevolgen voor de interne en externe governancestructuur. Te denken valt onder meer aan de vorming van diverse SSO's. De wijze waarop EZ vanuit de diverse rollen (als eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer) invulling geeft aan sturing en toezicht in relatie tot de diverse organisatorische wijzigingen vraagt nadere reflectie en uitvoering.	3.000
<b>ICT en informatievoorziening</b> De kwaliteit van de ICT vormt het hart van de beheersing binnen een organisatie/keten. De technologische ontwikkelingen bieden kansen, maar geven ook meer complexiteit, snelheid en onderlinge verbondenheid. Binnen EZ en rijksbreed zien wij ingrijpende veranderingen in ICT kennisvraag en aanbod, governancestructuur, informatiebeveiliging en technische infrastructuur. Kennis, onderzoek en inzicht op deze terreinen is nodig om het vertrouwen van burgers in de overheid te waarborgen.	3.600
<b>Verandermanagement</b> De afgelopen jaren is EZ (kerndepartement en uitvoeringsorganisaties) continu in verandering, als gevolg van fusies en doorgevoerde bezuinigingen (taakstellingen Rutte 1 en 2). Dit vraagt om het zorgvuldig managen van de veranderingen. Zo wijzigt de (top)structuur binnen EZ substantieel door een vermindering van het aantal directoraten-generaal en worden vergelijkbare taken over de directoraten heen meer gecentraliseerd. Verder, uitvoeringsorganisaties worden groter door onder meer groeiambities en het overhevelen van publieke taken van opgeheven organisaties. Deze veranderingen moeten goed worden ingebed, tegen de achtergrond van bovengenoemde bezuinigingen. Ook is de inkoopfunctie met de komst van de Inkoop Uitvoeringscentra substantieel veranderd, zo ook de wijze waarop de beheersing rondom de rechtmatigheid van de inkopen wordt ingevuld.	1.500
<b>EU-subsidies</b> De subsidieverstrekking ten laste van de landbouwfondsen en de structuurfondsen behoeft blijvend zorgvuldige aandacht. Lopende conformiteitskwesaties, vraagstukken zoals de start van een nieuw programmaperiode met gewijzigde regels Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) en aansturingrelaties met management autoriteiten en decentrale overheden zijn actueel. Het niet correct naleven of het onjuist interpreteren van de complexe EU regelgeving kan leiden tot hoge boetes/kortingen voor EZ, substantiele imagoschade en politieke dynamiek voor EZ. Het risico op terugbetalingen door subsidie-ontvangers kan er toe leiden dat er minder gebruik wordt gemaakt van de beschikbare EU-middelen.	1.000
<b>Beleidsinstrumentarium</b> Het subsidieinstrumentarium, voor EZ een belangrijk instrument voor beleidsuitvoering, is aan ingrijpende wijzigingen onderhevig. Zo is meer behoefte aan fiscale instrumenten, dan wel garantieregelingen en/of revolverende fondsen. Ten aanzien van het instrumentarium geldt het principe van verantwoord vertrouwen - High Trust. Een goed beheer op beleids- en op uitvoeringsniveau van deze instrumenten én een goed functionerend handhavingsbeleid zijn dan ook een belangrijk elementen voor een effectieve, doelmatige en rechtmatige besteding van financiële middelen.	1.500
<b>Overige onderzoeken</b>	5.150
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>15.750</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van EZ
Samenvattend rapport Diergezondheidsfonds (DGF)
Interim- en eindrapporten EZ, RVO, NVWA, DICTU, DLG
Controleverklaringen agentschappen (RVO, DICTU, NVWA, DLG), Bureau Beheer Landbouwgronden en ZBO Autoriteit Financiële markten (ACM)
Rapportage Vervanging F-16
Rapportages DigiD-assessments
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten



Vraag Europese Unie	Uren
EFRO	26.550
EVF/EFMZV	11.000
ELFPO	8.100
ELGF	6.400
Interreg IV A	7.000
Nationale verklaring	150
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>59.200</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> De afhankelijkheid van derden-organisaties is een van de departementale aandachtspunten (risico's) in de bedrijfsvoering. De inrichting van de governance op shared service-organisaties en zelfstandige bestuursorganen is daarom van belang voor de kwaliteit van de eigen bedrijfsvoering en het primaire proces. SZW heeft een start gemaakt met een vernieuwde P&C-cyclus. Daarbij is ook de bewaking van de voortgang van niet-financiële activiteiten een onderwerp van aandacht.	PM
<b>ICT en informatievoorziening</b> Het betreft diverse projecten in de intakefase op het gebied van informatiebeheer. De afhankelijkheid van ICT bij de overheid is groot. Geautomatiseerde systemen, zowel binnen SZW als bij de zelfstandige bestuursorganen moeten voldoen aan eisen van (onder meer) betrouwbaarheid, privacy en performance. Vragen over de toereikendheid van de informatiebeveiliging zijn van belang voor de verantwoordelijkheid van het management.	1.600 + PM
<b>Verandermanagement</b> Bij SZW vinden continu veranderingen plaats, zowel in het primaire proces bij de decentralisatie van het sociaal domein als in de bedrijfsvoering met interdepartementale samenwerking op het terrein van subsidies, de oprichting van één financieel dienstencentrum voor SZW, VWS en Financiën en de invoering van DigilInkoop. Ook de inrichting van een rijks schoonmaakorganisatie is daarvan een voorbeeld.	PM
<b>Advies gerelateerd aan financial audits</b> Dit zijn op basis van ervaring geschatte uren om korte vragen van het departement te beantwoorden.	1.900
<b>Overig advies</b> Diverse toegezegde onderzoeken op verzoek van het ministerie op het terrein van met name subsidies en BTW.	700
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>5.800</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van SZW
Voortgangsrapportages aan het Audit Committee
Interim-rapporten
Rapportages informatiebeveiliging (BIR, WPG, WBP, etc.)
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)
<b>Vaste producten voor derden</b>
Assurance-rapport 3F

Vraag Europese Unie	Uren
ESF	22.500
EGF	300
EIF	850
EFMB	450
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>24.100</b>

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> In het kader van het toezicht dat het ministerie van VWS uitvoert op publieke organisaties in de zorg voeren wij op basis van onze accountantsexpertise jaarlijks onderzoeken uit op verzoek van VWS. Deze onderzoeken betreffen onder meer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken bij ZIN naar het fondsbeheer door ZIN;</li> <li>• Onderzoeken met betrekking tot de NZa;</li> <li>• Onderzoek naar het proces van risicoverevening zoals dat plaats vindt bij ZIN.</li> </ul> Daarnaast beoordelen wij begrotingen en verantwoordingen van de uitvoeringskosten van het CVZ, NZa en CAK. Ook voeren wij onderzoeken en werkzaamheden uit in het kader van jaarverslaggeving door zorginstellingen. Onderzoeken gerelateerd aan overdracht van taken en het kunnen dragen van de systeemverantwoordelijkheid worden in overleg met VWS nog nader bepaald (decentralisatie).	4.750
<b>ICT en informatievoorziening</b> In 2015 voert de ADR onderzoeken uit naar onder meer de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de ICT-voorzieningen bij VWS. Het goed functioneren van deze voorzieningen is een randvoorwaarde omdat onder meer de bedrijfsvoering van VWS en de agentschappen daar sterk afhankelijk van zijn. Het in kaart brengen van het ICT-landschap, inclusief de infrastructuur, BIR implementatie maken hier onderdeel van uit.	3.300
<b>Verandermanagement</b> Invulling van dit ADR-thema wordt in overleg met VWS nader bepaald de uren zijn een voorlopige inschatting. Gedacht wordt aan een onderzoek naar de inrichting van DUS (back-office-subsidies).	500
<b>Sturing en beheersing van processen</b> De ADR verricht op verzoek van de leiding van VWS audits op het gebied van de sturing en beheersing van veelal bedrijfsvoeringsprocessen. De borging van de integriteit van de ambtenaar belast met de uitvoering van de personeels-, inkoop- en subsidieprocessen is een aandachtspunt (bewustwordingsproces).	2.100
<b>Bedrijfsvoering</b> Onderzoeken gerelateerd aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering in brede zin, risico-management incl. fraude in de zorg, wordt in overleg met VWS nog nader bepaald. De uren voor de reviews, ECS vallen onder dit thema.	2.550
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>13.200</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
Samenvattend rapport ministerie van VWS
Deelrapporten voor DGV, DGCZ, DGLZ en SG/pSG, RIVM, aCBI, CIBG en BBI
Interim-rapporten
Controleverklaringen agentschappen RIVM, aCBG en CIBG
Rapportages informatiebeveiliging (BIR, WPG, WBP, etc.)
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)

Vraag Europese Unie	Uren
Programma Erasmus+, Jeugd	350
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>350</b>

# Onderzoeken op interdepartementaal verzoek

Variabele vraag	Uren
<b>Governance (SSO's en toezicht)</b> De vorming van shared service-organisaties (SSO's) en het programma herinrichting governance bedrijfsvoering Rijk (SGO-5) zijn belangrijke pijlers in de ontwikkeling naar één rijksdienst. Door het uitvoeren van (performance) audits bij SSO's en het geven van adviezen dragen wij daaraan bij.	2.500
<b>ICT en informatievoorziening</b> Het Rijk wordt steeds afhankelijker van ICT. De ADR onderzoekt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de (vitale) ICT-voorzieningen door de inrichting te toetsen aan standaarden, in het bijzonder aan de BIR.	3.150
<b>ICT-projecten</b> In opdracht van de Tweede Kamer heeft de commissie Elias onderzoek gedaan naar de problemen rond ICT-projecten bij de overheid. Hierbij is geconstateerd dat de rijksoverheid de besturing en beheersing van ICT-projecten niet op orde heeft. De ADR levert een bijdrage aan de beheersing van ICT-projecten onder andere door de schattingskwaliteit bij de start en tijdens het project te verbeteren.	2.000
<b>Digitalisering</b> In 2009 heeft het kabinet aangegeven dat het ernaar streeft dat in een periode van vijf jaar op alle beleidskernen digitaal documentbeheer is ingevoerd. Dit betekent het wegwerken van papieren archiefachterstanden en tegelijkertijd geen nieuwe aanwas van papieren archieven. De ADR toetst de invoering van digitaal documentbeheer.	1.000
<b>Aanbesteden</b> Ook bij aanbesteden gelden de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Dit betekent onder andere dat overheidsbevoegdheden uitsluitend mogen worden gebruikt ten behoeve van het algemeen belang. De ADR onderzoekt de naleving van enkele algemene beginselen.	1.000
<b>Open data</b> Het Rijk zet op dit moment actief stappen om publieke gegevens massaal te ontsluiten en voor hergebruik door anderen vrij te geven. De ADR onderzoekt de stand van zaken.	1.000
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>10.650</b>

Vaste vraag
<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>
Rapportages SISA
Rijksbrede rapportage informatiebeveiliging (BIR)
Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (overkoepelende rapportage aan de Tweede Kamer)

Vraag Europese Unie	Uren
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>



Algemene Zaken | Buitenlandse Zaken | Veiligheid  
| Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap | Financiën  
| Defensie | Infrastructuur en Milieu | Economische  
Zaken en Werkgelegenheid | Volksgezondheid  
Welzijn en Sport | Algemene Zaken | Buitenlandse  
Zaken | Veiligheid en Justitie | Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties | Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
| Financiën | Defensie | Infrastructuur en Milieu  
| Economische Zaken | Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
| Volksgezondheid, Welzijn en Sport | Algemene  
Zaken | Buitenlandse Zaken | Veiligheid en Justitie  
| Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | Onderwijs  
en Cultuur en Wetenschap | Financiën | Defensie  
| Infrastructuur en Milieu | Economische Zaken  
| Sociale Zaken en Werkgelegenheid | Volksgezondheid  
en Welzijn en Sport | Algemene Zaken | Buitenlandse  
Zaken | Veiligheid en Justitie | Binnenlandse Zaken