

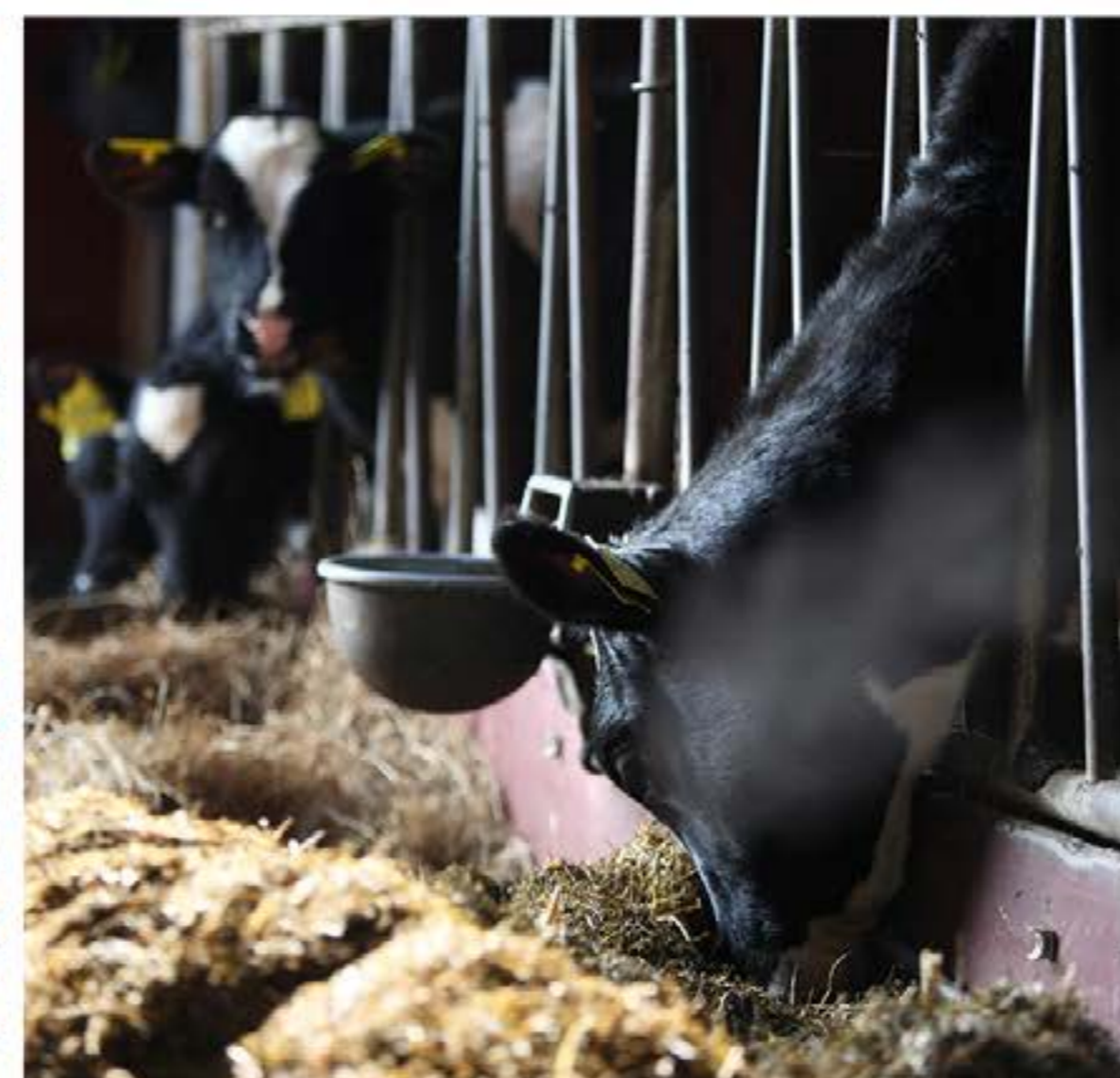


Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Auditdienst Rijk
**Strategische
Auditagenda
2022 - 2025**

Werken aan een betere overheid





INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

1. Op de agenda 4

2. Waarom Auditdienst Rijk? 6

Onze missie, visie en kernwaarden: hier staan we voor 6

Onze medewerkers: dit zijn we 8

Onze infrastructuur: dit hebben we 8

Wij bieden handelingsperspectief: dit doen we 8

Onze wettelijke taak 9

Ons gevraagde onderzoek 10

Ons EU-onderzoek 12

Onze data-analyse 12

Onze contract auditing 13

Overige dienstverlening 13

Hoe maken wij onze keuzes? 15

3. Drie rijksbrede uitdagingen 17

3.1 Weerbare, wendbare en transparante overheidsorganisaties 18

3.2 De keten van beleid naar publieke dienstverlening 20

3.3 De transitie naar een energie- en klimaatneutrale overheid 22

4. Directieteam Auditdienst Rijk 24

Afkortingen 27

VOORWOORD

Dit is onze nieuwe onderzoeksagenda 2022-2025. De Auditdienst Rijk innoveert en blijft met zijn onderzoek bijdragen aan een betere overheid.

De COVID-19-pandemie heeft opnieuw de waarde laten zien van een overheid die snel en daadkrachtig kan reageren. Slagvaardig optreden is ook noodzakelijk voor de aanpak van andere vraagstukken voor de lange termijn, zoals de klimaatverandering en energietransitie en de groeiende veiligheidsdreigingen. Zaken grondig analyseren, anders organiseren en innoveren zijn daarom cruciaal. Dit vraagt veel van het veranderen absorptievermogen van de ministeries, de uitvoeringsorganisaties en hun medewerkers, zowel op het gebied van governance, personeelsbeleid en organisatie als cultuur en gedrag.

Als Auditdienst Rijk sluiten we aan bij deze opgaven, onder meer door het verrichten van onderzoeken en het breed ontsluiten van onze kennis voor de overheid. We gaan door met waar we goed in zijn: het uitvoeren van hoogwaardig onafhankelijk onderzoek en het bieden van handelingsperspectief. We doen dit in verbinding met ons netwerk van opdrachtgevers op de departementen en bij gerelateerde overheidsinstellingen. We laten ons hiernaast ook uitdagen om te innoveren in onze werkwijzen, scherpere keuzen te maken en meer bij te dragen aan drie grote opgaven waar de overheid als geheel de komende jaren voor staat: het investeren in wendbare, weerbare

en transparante overheidsorganisaties, het versterken van de keten van beleid naar publieke dienstverlening door uitvoeringsorganisaties en de transitie naar een energie- en klimaatneutrale overheid. Om dit te illustreren, presenteren we een aantal van onze recente onderzoeken over deze opgaven.

We hopen dat deze onderzoeksagenda uitnodigt tot het goede gesprek dat leidt tot een strategischere prioritering van onze werkzaamheden. Hiermee willen we de kwaliteit, bruikbaarheid en doorwerking van onze resultaten verhogen.

Wendy Asbeek Brusse
Directeur Onderzoek

*‘We gaan door met
waar we goed in zijn’*





Weerbare, wendbare en transparante overheidsorganisaties

Het belang hiervan is evident. Overheidsorganisaties moeten steeds meer functioneren in onzekere en complexe contexten. Ze liggen ook in toenemende mate onder het vergrootglas van de (sociale) media, parlement en publieke opinie. Zaken grondig analyseren, anders organiseren en innoveren zijn daarom cruciaal. Digitalisering biedt een belangrijke buffer tegen plotselinge verstoringen van (werk)processen en een bijdrage aan wendbaarheid en transparantie. Tegenover deze kansen staan echter ook risico's en nieuwe opgaven. Zo leidt de verplichting tot actieve openbaarmaking van overheidsinformatie op grond van de Wet open overheid (Woo) tot een overbelasting van ambtelijke diensten. Het kost immers extra personeel, tijd en geld om alle verzoeken af te handelen. En digitalisering kan ook bijdragen aan nieuwe onderlinge afhankelijkheden die de kwetsbaarheid voor verstoringen juist verhogen. Ook dienen zich allerlei dilemma's aan rond transparantie en digitalisering, bijvoorbeeld op het gebied van privacy, maatwerk, non-discriminatie, veiligheid en inclusiviteit. ADR-onderzoek kan de overheid ondersteunen bij deze opgaven en dilemma's.



De keten van beleid naar publieke dienstverlening door uitvoeringsorganisaties

Responsieve overheden die betrouwbare publieke diensten (laten) leveren zijn beter in staat om te herstellen van crises. Ze genieten ook het vertrouwen van burgers. De meerjarige, overheidsbrede agenda Werk aan Uitvoering is erop gericht de publieke dienstverlening in alle domeinen duurzaam te verbeteren. Hierin ligt de focus op meer aandacht voor digitale dienstverlening en begrijpelijker, beter uitvoerbare wet- en regelgeving die oog heeft voor het 'doenvermogen' en de menselijke maat. Ook is er aandacht voor versterking van de samenwerking tussen betrokken partijen. Juist in een tijd dat het vertrouwen in overheidsorganisaties onder druk staat en oude vanzelfsprekendheden ter discussie staan, is er behoefte aan onafhankelijk onderzoek. Wij willen met ons expertise hier een bijdrage aan leveren.



De transitie naar een energie- en klimaatneutrale overheid

De overheid dient een voorbeeldfunctie te vervullen in de overgang naar energie- en klimaatneutraliteit. Als bijdrage aan het Klimaatakkoord werkt het Rijk toe naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. De ADR kan hierin ondersteunen, onder meer met onderzoek naar goede praktijken van voortrekkers op dit terrein. Ook kan de ADR onderzoeken of en hoe deze doelstellingen worden behaald.

2.

Waarom Auditdienst Rijk?

In de kern biedt de Auditdienst Rijk auditonderzoek met handelingsperspectief voor een betere overheid. De ADR is de onafhankelijke interne auditor van de Rijksoverheid en de bij Audit Autoriteit in Nederland voor de Europese Commissie.

Onze missie, visie en kernwaarden

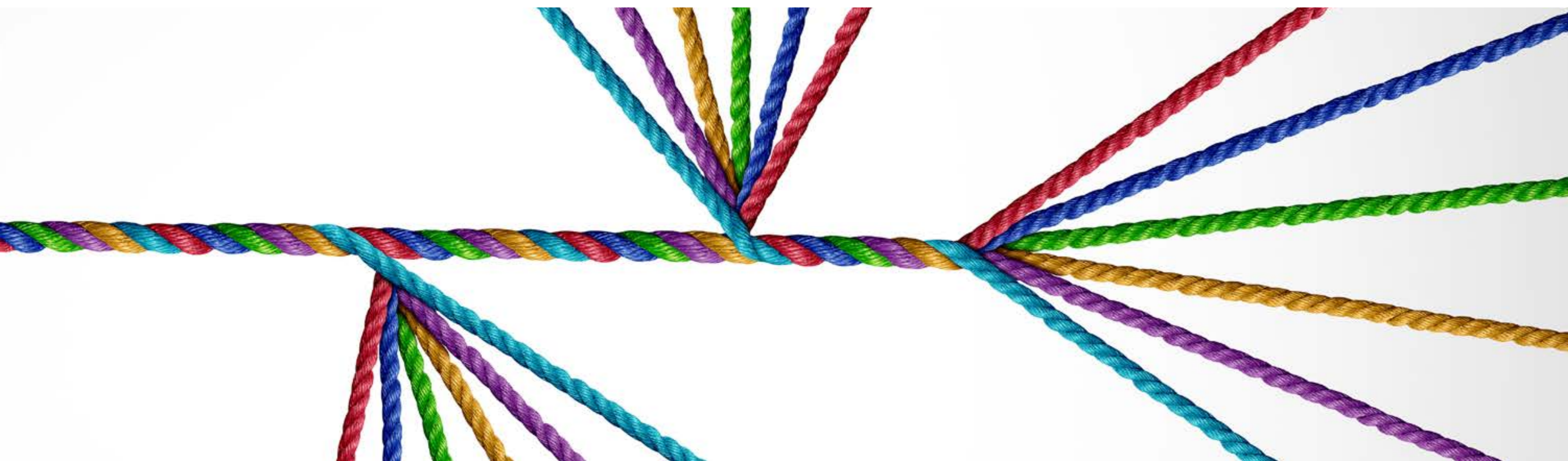
Onze professionals leveren een proactieve bijdrage aan de kwaliteit van de Rijksoverheid met onderzoek naar sturing, beheersing en verantwoording. Om dit mogelijk te maken is de ADR dichtbij de opdrachtgever georganiseerd en beheersmatig gepositioneerd onder het ministerie van Financiën. De ADR is in zijn oordeelsvorming onafhankelijkheid ten opzichte van alle ministeries.

hier staan we voor

De ADR is een organisatie die rijksbreed werkt. We informeren de ambtelijke en politieke leiding van departementen proactief, snel, themagericht en actueel over de uitkomsten van onze onderzoeken. Hiermee ondersteunen wij de Rijksoverheid in haar ambities. Wij zijn onderzoekers op het gebied van financiële, personeels-, organisatie- en IT-vraagstukken, verandertrajecten en het beheer van Europese geldstromen.

Onze onderzoeksuitkomsten bieden handelingsperspectief voor onze opdrachtgevers en inspireren hen van elkaar te leren. Om als ADR van toegevoegde waarde en rolvast te kunnen zijn, voeren we audits en accountantscontroles uit in lijn met onze kernwaarden:

*‘onafhankelijk,
deskundig en betrokken’*



Onafhankelijk

De taken van de ADR zijn vastgelegd in het [Besluit van 19 juni 2018, nr. 2017001795, houdende regels over de Auditdienst Rijk \(Besluit Auditdienst Rijk\) \(overheid-i.nl\)](#) Hierin is ook vastgelegd dat de ministeries zich moeten onthouden van het geven van instructies aan de ADR over het aanvaarden en uitvoeren van onderzoeken en het rapporteren hierover. De ADR is in zijn oordeelsvorming volledig onafhankelijk ten opzichte van alle ministeries.

Deskundig

Auditwerkzaamheden vergen een specifieke professionaliteit, ervaring en kennis. Deze vereisten zijn uitgewerkt in de professionele standaarden van de verschillende beroepsorganisaties. Bij de ADR werken deskundigen die een breed scala aan onderzoeksthema's op het gebied van sturing, beheersing en verantwoording kunnen bestrijken. We investeren in opleidingen voor onze medewerkers en werken samen met kennisinstellingen om onze deskundigheid mee te laten groeien met de maatschappelijke en departementale ontwikkelingen en onderzoekbehoefte.

Betrokken

We zijn betrokken bij de context waarin onze opdrachtgevers opereren. We leveren meerwaarde door gesprekspartner van het departementale en bovendepartementale management te zijn. Dit vraagt om een proactieve rol vooraf, als wetgeving, processen en systemen vorm krijgen. We werken in samenwerking en vertrouwen met de departementen. Tegelijkertijd houden we onze fundamentele beginselen - professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid - en onze onafhankelijkheid hoog in het vaandel.



Box 1. Borging van kwaliteit en onafhankelijkheid

Er zijn regels gesteld om onze onafhankelijkheid te borgen. De ADR is verplicht zich te houden aan:

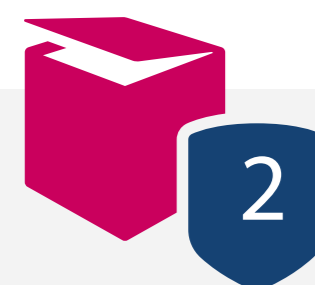
- het auditcharter. Hierin is de positie van de interne auditfunctie vastgelegd, staan de bevoegdheden beschreven en is de reikwijdte van de dienstverlening afgebakend.
- een adequaat stelsel van kwaliteitsbeheersing, waarin onafhankelijkheid een voorwaarde is. Dit stelsel bestaat onder meer uit:
 - het Handboek Auditing Rijksoverheid ter bevordering van de kwaliteit en efficiency van de aanpak van de ADR en van de geldende standaarden en richtlijnen van de beroepsorganisaties
 - een vaktechnische consultatiefunctie die toeziet op de kwaliteit en consistentie
 - een compliance officer die rechtstreeks wordt benoemd door de Algemeen Directeur en onder meer de naleving toetst van de in het stelsel van kwaliteitsbeheersing opgenomen procedures en richtlijnen
 - vakgroepen die verantwoordelijk zijn voor de kennisontwikkeling binnen de specifieke discipline
 - onafhankelijkheidsverklaringen waarin de medewerkers jaarlijks hun persoonlijke onafhankelijkheid verklaren en (daar waar verplicht) verklaren te voldoen aan de eisen van permanente educatie
 - opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen (OKB)
 - interne kwaliteitstoetsen (IKT)
 - een periodieke evaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing door de externe organisatie Kwaliteitstoets overheidsauditors (KOA)
 - een transparantie- en jaarverslag over het functioneren van de ADR tijdens het afgelopen jaar
 - een SG-commissie ADR die onder meer toeziet op de kwaliteit en onafhankelijkheid van de dienstverlening van de ADR en adviseert over de vijfjaarlijkse evaluatie van de ADR

Al onze auditrapporten worden actief openbaar gemaakt via de website www.rijksoverheid.nl. Alleen rapporten met een uitzonderingsgrond – bijvoorbeeld staatsgeheim – blijven intern. De dossiers die ten grondslag liggen aan een rapport vallen niet onder deze beleidslijn.

**Onze medewerkers:
dit zijn we**

De ADR heeft ca. 580 medewerkers, onder wie ongeveer 540 auditors en 40 medewerkers van de stafdienst Bestuursondersteuning en Vaktechniek. Er zijn medewerkers gespecialiseerd in financial audits, operational audits en contract audits, audits van informatietechnologie en audits voor de Europese Unie. Daarnaast beschikt de ADR ook over expertise op het gebied van o.a. verandermanagement, data-analyse, algoritmes, cyberveiligheid, organisatieverandering, cultuur, gedrag, (politiek of bestuurlijk gevoelig) incidentenonderzoek, frauderisico's en uitvoerings- en duurzaamheidsvraagstukken.

Veel medewerkers zijn aangesloten bij de beroepsorganisaties NBA, NOREA en IIA. Ze houden zich aan de hieraan verbonden beroepsregels, zoals integer handelen, onafhankelijkheid en verplichte permanente educatie.



Box 2. Scheiding van wettelijk verplichte controlewerkzaamheden en gevraagd onderzoek

In het Besluit Auditdienst Rijk is vastgelegd dat we onze wettelijke controlewerkzaamheden ('wettelijke taak') en onze gevraagde onderzoeken gescheiden van elkaar uitvoeren. We doen dit om het risico op onder meer zelftoetsing en daarmee inbreuken op onze objectiviteit en onafhankelijkheid te voorkomen. Onze onderzoeksteams en tekenend accountants van de wettelijke taak zijn dus niet betrokken bij gevraagde onderzoeken in hetzelfde domein. Dit principe maakt tevens onderdeel uit van de standaarden waar accountantsorganisaties aan moeten voldoen.

**Onze infrastructuur:
dit hebben we**

De ADR is een van de weinige organisaties die uitgebreide kennis heeft van alle departementen. We hebben snel toegang tot afdelingen en directies. Wij kunnen departementen ondersteunen met onze interdepartementaal vergelijkende onderzoeken naar goede praktijken en verbeterpunten en naar rijksbrede risico's. We beschikken over een uitgebreid relatienetwerk om signalen op te halen en het werk goed te kunnen uitvoeren.

De ADR heeft een overlegstructuur met het Directoraat-Generaal Rijksbegroting van het ministerie van Financiën, het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Algemene Rekenkamer en de audit committees van alle departementen. Ook is de ADR enkele keren per jaar aanwezig in het overleg van Secretarissen-Generaal, het Interdepartementale overleg van de directies Financieel-Economische Zaken van de departementen, het beraad van Chief Information Officers en de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk.

Om op de hoogte te blijven van relevante toekomstige (maatschappelijke) ontwikkelingen, heeft de ADR ook contacten buiten de Rijksdienst, met opleidingsinstituten, beroepsorganisaties en andere instellingen en partners. We bespreken naast vakinhoudelijke zaken ook thema's als kennis delen, personele uitwisseling, stages en opleidingen. We zijn vertegenwoordigd in de vakgroepen van de beroepsorganisaties NBA, NOREA en IIA. Ook hebben we zitting in het bestuur van de NOREA, de IIA en de externe organisatie Kwaliteitstoets overheidsauditors.

**Wij bieden handelingsperspectief:
dit doen we**

De onafhankelijke onderzoeken van de ADR resulteren in oordelen op grond van normeringen of referentiekaders, in rapportages van feitelijke bevindingen en waar mogelijk ook in handelingsperspectief met keuzenopties. Onze opdrachtgevers kunnen hiermee hun eigen afwegingen maken.

Onze werkzaamheden zijn globaal te verdelen in zes domeinen: onze zogeheten wettelijke taak, de gevraagde onderzoeken, EU-onderzoeken, data-analyse, contract auditing en de overige dienstverlening.



Onze wettelijke taak

Het Besluit Auditdienst Rijk beschrijft onze wettelijke taak. Deze omvat:

- het verschaffen van zekerheid in de vorm van een accountantsoordeel over de getrouwheid van de financiële overzichten in de jaarverslagen van de begrotingshoofdstukken
- het verrichten van onderzoek naar het gevoerde begrotingsbeheer, het financieel beheer, de materiële bedrijfsvoering en de daartoe bijgehouden administraties
- het verrichten van onderzoek naar de totstandkoming van de in de jaarverslagen opgenomen niet-financiële informatie

Het belangrijkste product van onze wettelijke taak vormen de jaarlijkse auditrapporten die we in maart bij de jaarverslagen uitbrengen. Hiernaast brengen we in het najaar verslag uit over onze tussentijdse bevindingen in de vorm van een interim-rapportage aan de ministeries (box 3). Hiermee geven we de departementsleiding van de ministeries inzicht in het beheer en reiken we ook handelingsperspectief aan om verbetertrajecten voor het beheer te starten.



Box 3. Onderzoeken verbonden aan onze wettelijke taak

Voor de departementale leiding

- Jaarlijkse auditrapporten bij de departementale jaarverslagen van de begrotingshoofdstukken
- Departementale interim- en deelrapportages en managementletters

Voor interdepartementaal gebruik

Hoofdlijnennotitie

Elk jaar rond april brengt de ADR een rijksbreed beeld uit voor de leden van het overleg van Secretarissen-Generaal (SGO). Dit is gebaseerd op de kennis en inzichten die wij hebben opgedaan bij de controle van de jaarverslagen en bij onze overige onderzoeken voor de Rijksdienst. Waar relevant besteden we aandacht aan de bijzondere omstandigheden waarin de Rijksdienst in het afgelopen jaar verkeerde.

Tussentijds beeld

Elk jaar rond september rapporteert de ADR aan het SGO over de inzichten op basis van onze controles en onderzoeken over de eerste zes maanden van het lopende controlejaar.

Rapportages over Grote Projecten

De Tweede Kamer kan besluiten een project aan te wijzen als groot project als ze meer informatie wenst om haar controlerende taak beter te kunnen uitvoeren. De verantwoordelijke minister houdt de Kamer dan op de hoogte via voortgangsrapportages. Op verzoek van de minister stelt de ADR een accountantsrapport op dat als afzonderlijk document naar de Kamer gaat.



De komende jaren zullen wij in onze analyses van de controleomgeving op de departementen meer aandacht besteden aan de innovatieve mogelijkheden van soft controls en aan verandermanagement, digitalisering en IT-beheersing. Hiertoe gaan we ook meer gebruik maken van multidisciplinaire kennis, waaronder de expertise en ervaring van onze operational auditors en onze data-analisten binnen de controleteams. Al in de fase van de risicoanalyse gaan we waar mogelijk data-analyse beter benutten om de juiste keuzes te maken voor een zo effectief en efficiënt mogelijke controleaanpak.

We gaan de komende periode ook meer aandacht besteden aan de verantwoording over de projecten die worden gefinancierd uit de grote fondsen die vrij recent zijn gecreëerd, zoals het Nationaal Groeifonds, het Klimaat- en transitiefonds, het Stikstoffonds, het Onderzoeks- en ontwikkelfonds, het Aardbevingschadefonds en het Europese Herstel- en Veerkrachtfonds. Deze fondsen zijn bedoeld om de aanpak van grote, strategische opgaven voor de langere termijn te borgen. Ook zullen wij onze blik nog meer richten op de wijze waarop departementen invulling geven aan fraudebeheersing. We onderscheiden hier de beheersing van de risico's op interne fraude (door ambtenaren of bestuurders binnen de overheid) en op externe fraude (jegens de overheid).

Ons gevraagde onderzoek

Ons onderzoek op verzoek van de opdrachtgever betreft specifieke vraagstukken of problemen die passen bij de door ons gestelde prioriteiten (zie hieronder). Bij een onderzoek kan de focus liggen op het geven van inzichten (feitelijke bevindingen) en/of op het geven van op onderzoek gebaseerd handelingsperspectief.

Ter voorbereiding op het onderzoek vragen en/of verzamelen onze auditors relevante informatie over de opdracht. Ook denken ze na over welke informatie nodig is voor de opdrachtaanvaarding en de opzet van het onderzoek. In een apart intakegesprek komen zaken aan de orde als het waarom van het onderzoek (welke vraag leeft er?) en de verwachtingen van de opdrachtgever over de uitkomsten van de opdracht (alleen feitelijke bevindingen of ook een handelingsperspectief/advies?). Ook bespreken ze de context, reikwijdte, afbakening en planning. Hiernaast bekijken onze auditors of er zaken spelen die het onderzoek in de weg kunnen staan. Om het verzoek tot onderzoek te kunnen honoreren gaan onze auditors expliciet na of ze kunnen voldoen aan de fundamentele beginselen inzake professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Verder geldt voor zowel de auditors als de andere teamleden de eis van onafhankelijkheid ten opzichte van het onderzoeksobject.

Een assurance-opdracht is een specifieke vorm van gevraagd onderzoek waarin de auditor de feitelijke situatie (ist) aan de hand van een aantal criteria vergelijkt met de gewenste situatie, norm, wet of regelgeving (soll). De assurance-opdracht leidt tot een conclusie die de auditor verwoordt in een schriftelijke rapportage. Met zijn conclusie verschaft de auditor de gebruikers van het assurancerapport zekerheid over het object van onderzoek. De auditor stelt bijvoorbeeld dat “de informatie of bewering wel of niet klopt.”

Zodra we een onderzoeksrapport definitief hebben uitgebracht, stoppen in beginsel onze werkzaamheden. Uitzonderingen zijn bijvoorbeeld het geven van nazorg in de vorm van (extra) presentaties over de uitkomsten na de afronding van de opdracht.



Box 4. Voorbeelden van gevraagde rijksbrede onderzoeken voor interdepartementaal gebruik

Overkoepelende rapportage informatiebeveiliging

Op verzoek van de Chief Information Officer Rijk doet de ADR onderzoek naar de sturing en beheersing van informatiebeveiliging op centraal departementaal niveau.

Rapportage over single review van specifieke uitkeringen van medeoverheden

In opdracht van het ministerie van BZK voert de ADR reviewwerkzaamheden uit om een beeld te verkrijgen van de kwaliteit van de accountantswerkzaamheden gericht op het vaststellen of verlenen van specifieke uitkeringen door medeoverheden van het Rijk, zoals provincies en gemeenten.

Ook kunnen wij op verzoek van de opdrachtgever monitoren hoe de uitvoering van de aanbevelingen verloopt.

Wij beschouwen het onderzoek in het kader van onze wettelijke taak en de gevraagde onderzoeken als elkaar ondersteunende functies. De wettelijke taak levert de ADR veel kennis van de organisatie, die weer onmisbaar is voor het kunnen signaleren van risico's en het goed kunnen onderbouwen van handelingsperspectief. Omgekeerd voeren wij in overleg met de gecontroleerde departementen ook gevraagde onderzoeken uit die extra inzichten opleveren, dieper liggende oorzaken blootleggen en bestendige oplossingen aanreiken.

Het voordeel van dit samenspel is een effectieve inzet van kennis en capaciteit. Uiteraard nemen wij voor het uitvoeren van deze onderzoeken wel de scheiding in acht tussen onze wettelijke controlewerkzaamheden en onze gevraagde onderzoeken (zie box 2). Hiermee voorkomen we het risico op zelftoetsing en inbreuken op onze objectiviteit en onafhankelijkheid.

De komende jaren gaan we meer prioriteit geven aan verdiepend, ook multidisciplinair onderzoek naar aanleiding van onze risicoanalyses en signalen uit het onderzoek voor onze wettelijke taak. Bevindingen uit de accountantscontrole en 'bijvangst' kunnen op risico's duiden die wij vroegtijdig met gevraagd onderzoek kunnen analyseren. Hiernaast prioriteren we onderzoeken die aansluiten bij de grote, langer lopende (veelal rijksbrede) overheidsprogramma's (hoofdstuk 3).





Ons EU-onderzoek

De ADR is de Audit Autoriteit in Nederland voor de Europese Unie en fungeert tevens als certificerende en controlerende instantie (box 5). In opdracht van verschillende ministers voeren wij werkzaamheden uit voor de Europese Commissie. Deze zijn nodig om Nederland invulling te kunnen laten geven aan de voorschriften uit de Europese regelgeving. Hierin gaat veel aandacht uit naar de vraag of de besteding van de Europese geldstromen conform de geldende EU-regelgeving gebeurt. Deze regels gaan doorgaans verder dan de rechtmatigheidseisen die nationaal aan overheidsuitgaven worden gesteld. De Europese Commissie eist dat alle 28 verschillende lidstaten op een uniforme wijze de Europese subsidieregelingen uitvoeren.



Box 5. De rollen van de ADR bij uiteenlopende EU-fondsen

Taak	Fonds	Ministerie
Auditautoriteit	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) inclusief het interregionale programma	EZK
	Europees Sociaal Fonds (ESF)	SZW
	Europees Fonds voor Maritieme Zaken en Visserij (EFMZV)	LNV
	Fonds voor Europese hulp aan de Meest Behoeftigen (EFMB)	SZW
Certificerende instantie	(Asiel- en Migratiefonds/Fonds voor Interne Veiligheid) (AMIF/ISF)	JenV
	Europees Globaliseringsfonds (EGF)	SZW
	Europees Landbouwgarantiefonds (ELGF)	LNV
Controlerende activiteiten	Europees Landbouwgarantiefonds (ELGF)	LNV
	Programma Erasmus+ (Jeugd en Onderwijs)	OCW
	Solidariteitskorps	VWS
	Interreg	EZK

Onze data-analyse

Onze experts op het gebied van data-analyse leveren ondersteuning bij onze wettelijke taak en de gevraagde onderzoeken. Hiernaast helpen ze de departementen analyses te maken van hun eigen data, binnen hun eigen data-omgeving en kennis en ervaring over te dragen naar het management van de eerste en tweede lijn (box 6.). Daarnaast zijn wij actief betrokken bij de uitvoering van de interdepartementale strategische agenda's (IOFEZ, ICBR) voor de realisatie van innovatieve projecten.

Onze contract auditing

Contract auditing is een transactiegerelateerde adviesdienst met het doel geautoriseerde gebruikers te ondersteunen bij aspecten van het besluitvormingsproces rondom een voorgenomen transactie. Het ministerie van Defensie is een belangrijke afnemer van deze adviesdiensten van de ADR.

De geplande stijging van de defensiebegroting brengt met zich mee dat wij de komende jaren naar verwachting meer capaciteit zullen besteden aan contract auditing. Veruit de meeste afgesproken werkzaamheden richten zich vooralsnog op de door de leveranciers aangeboden offertes. In de inkoopregelgeving van Defensie is verankerd dat bij offertes boven een minimale financiële omvang waarbij geen sprake is van concurrentiestelling, de ADR als adviseur moet worden ingeschakeld in het inkoopproces. De uitkomsten van onze werkzaamheden worden gebruikt voor de onderhandelingen tussen de verwervingsorganisatie (de inkoper) en de potentiële leverancier.

Voorbeelden van transactiegerelateerde adviesdiensten zijn:

- assistentie bij het opstellen of bij het analyseren van voorgenomen inkoopcontracten, gericht op contractvoorwaarden, prijsstellingen, afrekeningsmechanismen of op specifieke boekhoudkundige aspecten daarvan
- assistentie bij het opstellen en analyseren van waarderingsmodellen of prognoses
- ondersteunen bij onderhandelingen

Ook bij andere onderdelen van de Rijksoverheid dan het ministerie van Defensie kan de ADR desgevraagd dergelijke adviesdiensten verlenen die meerwaarde hebben. Zo kan de aankondiging van het inzetten van contract auditing gedurende het inkoopproces al van invloed zijn op de hoogte van de prijsstelling bij het indienen van offertes door de betreffende sector of industrie. Hiernaast zorgen de adviezen aan de inkopers over prijsstelling en contractvoorwaarden voor aanvullende aanknopingspunten bij het onderhandelingsproces.



Hoe maken wij onze keuzes?

Jaarlijks ontvangt de ADR meer auditverzoeken van opdrachtgevers dan er capaciteit beschikbaar is. En ook wij ervaren de gevolgen van de vergrijzing en concurrentie om schaarse expertise. Daarom maken we een rijksbrede afweging over welke opdrachten we aannemen. En we organiseren al onze onderzoeken en overige dienstverlening zo, dat we onze medewerkers flexibel kunnen inzetten. We sturen op tijd, geld en kwaliteit. Bewuste keuzes maken over de prioritering van onderzoek, de toegevoegde waarde die we kunnen bieden en de meest passende onderzoekaankpak hoort hier bij.

Prioriteiten in onze onderzoeken en overige dienstverlening

De onafhankelijke onderzoeken van de ADR resulteren in oordelen op grond van normeringen of referentiekaders, in rapportages van feitelijke bevindingen en in handelingsperspectief met keuzenopties. Onze opdrachtgevers kunnen hiermee eigen afwegingen maken. Wij geven de komende jaren de prioriteit aan de volgende soorten onderzoeken en dienstverlening:

1 Onderzoeken die aansluiten bij (departementale en rijksbrede) risicoanalyses. Hiermee zijn significante materiële risico's of andere (beleids)risico's gemoeid. In onze periodieke, wettelijk verplichte controles van verantwoordingen, processen en beheersmaatregelen rapporteren wij achteraf aan de departementale leiding. Ons onderzoek hoeft echter niet alleen achteraf plaats te vinden. We kunnen ook analyses uitvoeren en signalen afgeven over de inrichting van het beheer en de uitvoering van nieuw beleid en nieuwe wetgeving. Daarmee willen we beheerproblemen en rechtmatigheidsfouten aan de voorkant voorkomen. Ook kunnen we de grootste risico's voor de realisatie van de departementale doelen en de strategisch belangrijke onderwerpen verkennen. Dit helpt het management om tijdig bij te sturen en te leren en verbeteren.

2 Onderzoeken met een hoog politiek, bestuurlijk of maatschappelijk belang of afbreukrisico. Deze voorzien in een specifieke behoefte van de leiding van het departement of de uitvoeringsorganisatie, zoals bijvoorbeeld een incidentenonderzoek. Ook kan het gaan om een concrete vraag vanuit de Tweede Kamer naar aanleiding van signalen, gebeurtenissen, of meldingen van klokkenluiders. Het probleem van de opdrachtgever staat centraal. De vraagstelling is flexibel en sluit aan op een actuele en urgente kwestie. Het onderzoek is maatwerk.

3 Rijksbrede en departementale onderzoeken. Het gaat hier met name om onderzoeken over weerbare, wendbare en transparante overheidsorganisaties, de keten van beleid naar publieke dienstverlening door uitvoeringsorganisaties en over energietransitie en duurzame bedrijfsvoering (we geven een toelichting in hoofdstuk 3).





Box 6. Activiteiten vanuit de eerste en tweede lijn

De eerstelijnsrol betreft het lijnmanagement van de (beleids) directies, die verantwoordelijk zijn voor de eigen processen. De tweedelijnsrol heeft betrekking op het adviseren, ondersteunen, coördineren en bewaken dat het lijnmanagement deze verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. De directie Financieel-Economische Zaken van de departementen vervult deze tweedelijnsrol op het terrein van het begrotings- en financieel beheer; voor de andere terreinen van de bedrijfsvoering is de tweedelijnsrol elders in de departementale organisatie belegd.

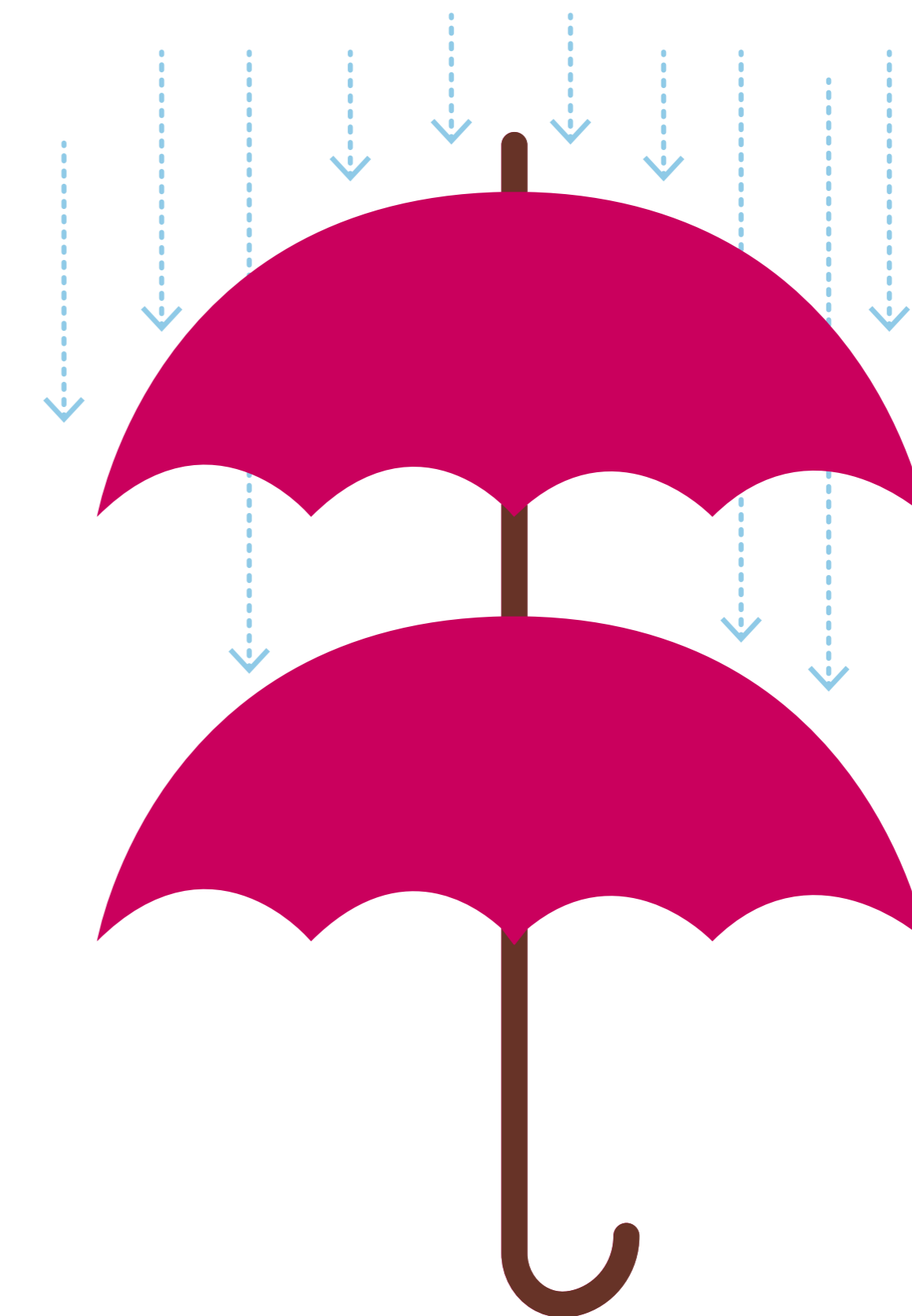
Werkzaamheden die behoren tot de eerste en/of tweede lijn en niet tot het domein van de ADR, omvatten bijvoorbeeld het voeren van (delen van) financiële administraties, het opstellen van controleprotocollen, het ontwerpen en implementeren van (financiële) informatiesystemen, het verrichten van taxaties en waardebeoordelingen, dienstverlening op het terrein van interne controle, het geven van juridisch advies en het verzorgen van interim management. Wel voert de ADR op verzoek van beleidsdirecties reviews uit op instellingsaccountants in het gesubsidieerde veld en op verzoek van beleidsdirecties toezichtwerkzaamheden op bestuursorganen (bijvoorbeeld in de zorgsector). Ook kan de ADR deelnemen aan departementale expertisecentra. Daarnaast kan in voorkomende gevallen sprake zijn van tijdelijke administratieve ondersteuning of tijdelijk ondersteunen bij interne controle. Deze dienstverlening zal er altijd op gericht zijn om de opdrachtgever zo snel mogelijk in staat te stellen om de betreffende taken zelf weer uit te voeren. Aangezien het risico van zelftoetsing bij dit soort werkzaamheden veelal groot is, is het zaak hier extra aandacht aan te besteden bij de opdrachtaanvaarding.

Welke onderzoeken en diensten verrichten wij niet?

Er zijn ook typen onderzoeken en werkzaamheden die wij in principe niet uitvoeren of alleen in bijzondere (maatwerk)gevallen. Dit betreffen onder meer:

- onderzoeken naar vraagstukken die buiten de domeinen van sturing, beheersing en verantwoording vallen, en waarvoor een andere (inhoudelijke) deskundigheid nodig is
- werkzaamheden in het kader van de financiële overzichten gericht op het geven van een generiek en volledig oordeel over het beheer. Onze accountants rapporteren jaarlijks primair over de onderzochte risicogebieden
- onderzoeken en dienstverlening die niet verenigbaar zijn met de naleving van de fundamentele beginselen, te weten integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Zo kan de samenloop van de (wettelijke) controle met andere werkzaamheden ertoe leiden dat de objectieve meningsvorming van de ADR-medewerker onder druk komt te staan (collisiegevaar)
- onderzoeken en diensten waarmee wij in feite invulling geven aan de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement (eerste lijn) of het management van de staven, waaronder FEZ en controlafdelingen (tweede lijn) (box 6)
- onderzoeken naar kleine operationele bedrijfsvoeringsvraagstukken (in plaats van strategische of tactische bedrijfsvoeringsvraagstukken gerelateerd aan het primaire proces)

- assurance-onderzoeken en overige gevraagde onderzoeken die geen of weinig extra inzicht en toegevoegde waarde bieden
- compliance-onderzoeken die alleen toetsen aan de regelgeving, maar verder geen inzicht bieden in het functioneren van de organisatie of de processen
- jaarlijks terugkerende standaard pentesten, digid- en AVG-assessments en onderzoek naar publiek-private samenwerking. In plaats hiervan hanteren we een risicogerichte benadering om te bepalen of en wanneer wij deze onderzoeken uitvoeren
- Forensische of persoonsgerichte onderzoeken



3.

Drie rijksbrede uitdagingen

De Auditdienst Rijk wil met zijn onderzoeken en diensten bijdragen aan drie rijksbrede overkoepelende opgaven: 'Weerbare, wendbare en transparante overheidsorganisaties', 'De keten van beleid naar publieke dienstverlening door uitvoeringsorganisaties' en 'De transitie naar een energie- en klimaatneutrale overheid.'*

Alle drie de opgaven hangen samen met trends en ontwikkelingen die de verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheden en de samenleving de komende jaren (verder) zullen beïnvloeden. Hiermee veranderen ook de opgaven op het gebied van sturing, beheersing en verantwoording door overheidsorganisaties. We gaan hier nader in op hun betekenis voor de overheid. We schetsen bij elke opgaven hoe we hier op inspelen in ons onderzoeks- en dienstenaanbod.



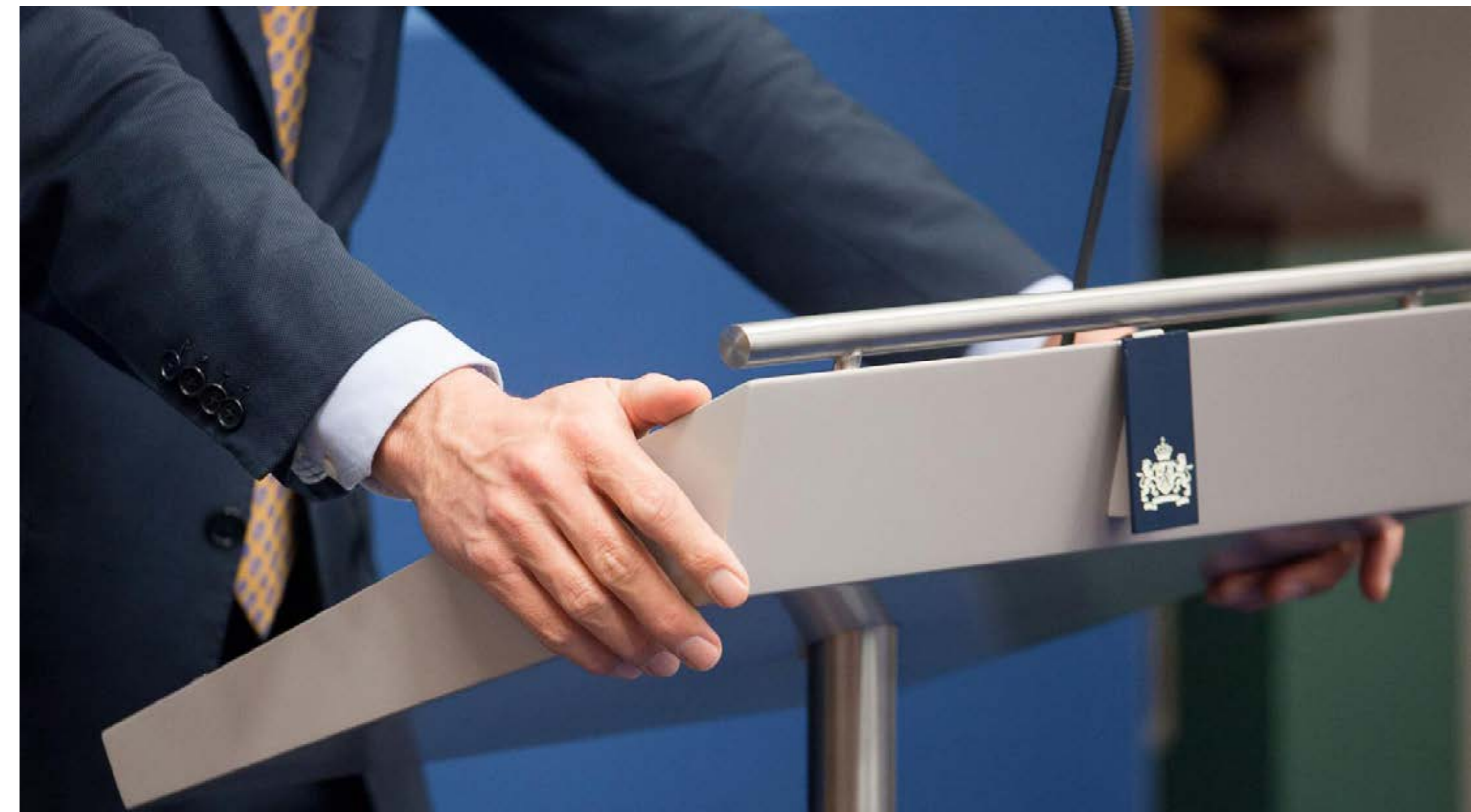
**) We hebben ons hiervoor onder meer georiënteerd op rijksbrede agenda's en kerndocumenten, het Regeerakkoord, gesprekken met Secretarissen- en Directeuren-Generaal en met het Bureau Inspectieraad. Hiernaast hebben we diverse publicaties en kennissessies van de OECD, planbureaus, de strategische adviesraden, onze beroepsorganisaties, de grote accountantskantoren en de Algemene Rekenkamer geraadpleegd.*

3.1 Weerbare, wendbare en transparante overheidsorganisaties

Weerbaarheid is het vermogen van een systeem om schokken te absorberen, ervan te herstellen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De meest essentiële, oorspronkelijke functies blijven behouden. Het belang van weerbaarheid van overheidsorganisaties is evident. Ze moeten steeds meer functioneren in onzekere en complexe contexten. Grenzeloos samenwerken en het delen van informatie zijn daarom cruciaal. Ze liggen ook in toenemende mate onder het vergrootglas van de (sociale) media, parlement en publieke opinie. De COVID-19-pandemie en de bijkomende economische en sociale ontwrichting hebben de relevantie van de weerbaarheidsopgave vergroot. Bovendien zorgen de oorlog in Oekraïne en de economische en politieke herschikkingen die hiermee gepaard gaan voor nieuwe kwetsbaarheden en maatschappelijke opgaven. De komende jaren moeten we rekening houden met lagere economische groei, budgettaire beperkingen en een verder verkrappende arbeidsmarkt met personeelstekorten als gevolg. Ook tekenen zich hogere uitgaven aan defensie, (cyber)veiligheid en IT af. Voorts zijn er grote investeringen nodig in de energietransitie, energiezekerheid en -efficiëntie en lokale milieuverbeteringen. Hiermee zijn de opgaven voor de overheid ook legio.

Digitalisering biedt een belangrijke buffer tegen schokken en een bijdrage aan wendbaarheid en transparantie. Dankzij digitale toepassingen als cloud computing, data mining, kunstmatige intelligentie en het gebruik van algoritmen kan de overheid informatiegedreven werkprocessen en dienstverlening efficiënter, effectiever, transparanter en toekomstbestendiger laten verlopen. Tegenover deze kansen staan echter ook dilemma's, risico's en nieuwe opgaven. Denk aan de risico's van datalekken, hacking en ransomware. Deze vragen om een samenhangende, regulerende en beschermende rol van de overheid. Hierin dienen grondrechten en publieke waarden als privacy, non-discriminatie, autonomie, veiligheid en inclusiviteit voortdurend te worden afgewogen. ADR-onderzoek zet aan tot reflectie en ondersteunt de overheid in de aanpak van deze opgaven.

‘Het belang van weerbare overheidsorganisaties is evident’



Onderzoek: ‘Beoordelings- en verantwoordingsproces van het programma Open op Orde’

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is het programma Open op Orde (POoO) gestart om de informatiehuishouding van de Rijksoverheid te verbeteren. Er is een Generiek Actieplan gepubliceerd, met daarin vier actielijnen. Voor de aankomende zes jaar is er een budget van 787 miljoen euro beschikbaar. Aan alle Rijksonderdelen (deelnemers) is gevraagd om organisatie-specifieke actieplannen uit te werken. Daarnaast zijn er centrale acties die rijksbreed worden opgepakt. Hierdoor is het centrale beoordelings- en verantwoordingsproces versimpeld, met vermindering van de uitvoeringslast. Op grond van ons onderzoek adviseren we onder meer vanuit het centrale programma voldoende zicht te houden op de inhoudelijke voortgang van de deelnemers. Ook kan van de deelnemers worden gevraagd transparant aan te geven welke vorderingen ze boeken om tot het gewenste ontwikkelniveau te komen.



[Onderzoek: ‘Beoordelings- en verantwoordingsproces van het programma Open op Orde’](#)



Onderzoek vastleggingen project Parlementaire Enquête Groningen Aardgaswinning.


Binnen het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is in verband met de Parlementaire Enquête Groningen Aardgaswinning (PEGA) per oktober 2020 een PEGA-team opgericht, dat is belast met het verzamelen van de informatie voor de enquêtecommissie. Omdat het ministerie van EZK zich wil kunnen verantwoorden voor de totstandkoming en de inhoud van het dossier voor de enquêtecommissie, heeft het PEGA-team aan de ADR gevraagd onderzoek te doen. Wij hebben data-analyse ingezet om relevante documenten te zoeken. We hebben zelf een brede zoekvraag losgelaten op documenten en daar mogelijk relevante bestanden uit geselecteerd door zogenoemd topic modeling. Dit is een machine

learning techniek die 'topics' - verzamelingen woorden die kenmerkend zijn voor een onderwerp – uit een tekst filtert. Op basis van de kenmerkende woorden per topic hebben ADR en opdrachtgever samen topics geselecteerd die mogelijk relevante documenten bevatten. Per relevant topic werd een deelwaarneming van documenten voorgelegd aan de opdrachtgever om te beoordelen op inhoudelijke relevantie en relevantie voor de enquêtecommissie. Voor het ministerie van EZK had deze methode het voordeel dat eerder niet gevonden maar wel relevante documenten alsnog aan de commissie aangeleverd konden worden. Ook gaf de inhoud van deze documenten inzicht in mogelijk gemiste zoektermen.

 [Onderzoek: "Vastleggingen project Parlementaire Enquête Groningen Aardgaswinning".](#)

Rijksbreed onderzoek Algemene Verordening Gegevensbescherming.

Met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is het belang van privacybescherming nog beter verankerd in de wet. Uitgangspunt is dat de fundamentele privacyrechten en vrijheden van de betrokkenen gewaarborgd moeten worden. De betrokkenen hebben hiermee meer rechten gekregen om controle uit te kunnen oefenen over de verwerking van hun persoonsgegevens. De Rijksoverheid verwerkt veel (gevoelige en bijzondere) persoonsgegevens van burgers en zal haar informatiehuishouding conform deze wetgeving op orde moeten brengen en zich hierover moeten kunnen verantwoorden. Ons rijksbreed onderzoek naar het stelsel van maatregelen voor de naleving van de AVG is verricht op verzoek van DG Digitalisering en Overheidsorganisatie (DG DOO) en de CIO-Rijk in de rol van coördinerende en faciliterende opdrachtgevers. Wij constateerden dat de procedures omtrent de rechten van betrokkenen vaak wel aanwezig zijn, maar dat de ingerichte processen veelal niet bijdragen aan een adequate afhandeling. Ook wordt de juistheid en volledigheid van het register van verwerkingsactiviteiten niet geborgd, en blijven privacymanagement en -governance achter op de eerder gestelde doelen.

 [Rijksbreed onderzoek: "Algemene Verordening Gegevensbescherming".](#)

3.2 De keten van beleid naar publieke dienstverlening

Responsieve overheden die betrouwbare publieke diensten (laten) leveren zijn beter in staat om te herstellen van crises. Ze hebben ook het vertrouwen van burgers. De toegankelijkheid, kwaliteit en effectiviteit van de gezondheidszorg, het onderwijs en het recht zijn in Nederland nog altijd hoger dan in de meeste OECD-landen. Toch hebben vooral de laatste vijf jaar gezaghebbende experts en instanties aandacht gevraagd voor hardnekkige problemen in de publieke dienstverlening waardoor mensen in de problemen komen.* Wet- en regelgeving is vaak complex, inflexibel en moeilijk uitvoerbaar. Grensoverschrijdende samenwerking tussen overheidsorganisaties is nog altijd niet vanzelfsprekend en stuit op hardnekkige budgettaire, organisatorische en culturele belemmeringen. Signalen over problemen hebben soms onbedoelde effecten voor burgers of bereiken niet de juiste verantwoordelijken. En het ontbreekt steeds vaker aan deskundigheid en capaciteit bij dienstverlenende instanties door de uitstroom van ervaren medewerkers en toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

De onderzoeken van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties en de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag vormden aanleidingen voor het vaststellen van de meerjarige, overheidsbrede agenda Werk aan Uitvoering. Deze is erop gericht de publieke dienstverlening in alle domeinen

duurzaam te verbeteren voor burgers en ondernemers. Hierin ligt de focus op meer aandacht voor digitale dienstverlening en begrijpelijker, beter uitvoerbare wet- en regelgeving. Ook is er aandacht voor versterking van de samenwerking tussen betrokken partijen en vergroting van de rol van de politiek bij beleid en uitvoering. Het betreft 'harde' en concrete zaken zoals meerjarige investeringen in strategische ICT-vernieuwing en vergroting van de mobiliteit en personele uitwisseling tussen beleidsdepartementen en uitvoeringsorganisaties. Hiernaast omvat het ook 'zachtere' trajecten zoals een bewustwordings- en cultuurveranderingsproces voor de hele Rijksdienst. Rode draden hierin zijn het centraal stellen van de maatschappelijke opgave en de bedoeling van regelgeving, met oog voor de menselijke maat en het 'doenvermogen' van burgers.

**) Het betreft de volgende rapporten: Advies SGO "Verbeter de werking" (2017), ABDtopconsult rapport "Regels en Ruimte – kabinetsreactie" (januari 2020), Advies RvS over "De ministeriele verantwoordelijkheid" (sept 2020), De Parlementaire Ondervraging Kinderopvangtoeslag "Ongekend onrecht" (dec 2020), "Kwaliteit van mobiliteit: de werking van de Algemene Bestuursdienst" – kabinetsreactie (januari 2021) en De Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties "Klem tussen balie en beleid" (april 2021).*



Onderzoek Beheersing algoritmes binnen het Rijk.

De ADR heeft onderzoek gedaan naar de beheersing van vijf algoritmen bij verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties. Deze algoritmes verkeerden in verschillende fases van ontwikkeling: in ontwerp- en pilotfase of in productie. Eén ervan werd ontwikkeld en beheerd door een externe partij. De ADR heeft geconstateerd dat er onduidelijkheid is rond verantwoordelijkheden van betrokken partijen. Ook ontbreekt de kennis over de vereisten waaraan algoritmes in organisaties moeten voldoen. De ADR beveelt aan een handreiking te ontwikkelen die het voor organisaties duidelijk maakt wat bij welke volwassenheidsstadia ingeregeld moet zijn en wie waarvoor verantwoordelijk is in welke fase. Hierbij dient onderscheid te worden gemaakt naar het stadium waarin het algoritme zich bevindt en de mate van de impact van het algoritme op burgers, bedrijven en/of de samenleving. Ook is er aandacht nodig voor wat het betekent wanneer een externe partij betrokken is bij het ontwikkelen en/of beheren van een algoritme.



Onderzoek: ["Beheersing algoritmes binnen het Rijk"](#).



Onderzoek Grensbedragen opzettelijke schuld/grove schuld en minnelijke schuldsanering.

In het kader van de Parlementaire Enquête Kinderopvangtoeslagen is de ADR gevraagd onderzoek te doen naar het toekennen door de Belastingdienst van de kwalificatie opzet/grove schuld (O/GS) aan aanvragers van een kinderopvangtoeslag. Ook de gehanteerde grensbedragen bij het beoordelen van verzoeken tot deelname aan een minnelijke schuldsanering en de verzwaarde behandeling van aanvragen van toeslaggerechtigden zijn onderzocht. Directe aanleiding was de vraag of in een bepaalde periode de instructie is geweest om iedereen

met een terugvordering boven de € 3.000 bij de kinderopvangtoeslag automatisch, zonder nader onderzoek een O/GS-kwalificatie te geven. Het onderzoek van de ADR heeft deze vraag bevestigend beantwoord.

 [Onderzoek: "Grensbedragen opzettelijke schuld/grove schuld en minnelijke schuldsanering".](#)



Contract auditing voor het project Grensverleggende IT.

Het project Grensverleggende IT, gericht op de vervanging en vernieuwing van de gehele IT-infrastructuur van Defensie, heeft grote en langdurige impact op de bedrijfsvoering van het ministerie. Op verzoek van de Bestuursraad van het ministerie hebben de contract auditors van de ADR onderzoek gedaan naar diverse aspecten van het project. Ze hebben belangrijke risico's aan het project gepresenteerd en adviezen geformuleerd ter ondersteuning van de contractbesprekingen.

3.3 De transitie naar een energie- en klimaatneutrale overheid

Volgens het Nederlandse Klimaatakkoord van medio 2019 moet de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 49 procent zijn gedaald ten opzichte van 1990. Die taak is verdeeld over vijf sectoren: industrie, elektriciteitsopwekking, gebouwde omgeving, mobiliteit, en landbouw en landgebruik. Er zijn meer dan honderd partijen betrokken bij deze inspanningen, waaronder overheden, brancheverenigingen en maatschappelijke organisaties. Medio 2021 heeft de Europese Commissie met het pakket Fit for 55 nieuwe beleidsvoorstellen gepresenteerd om het Europese klimaatbeleid in lijn te brengen met de doelstellingen uit de Europese Klimaatwet. Deze wet koerst aan op een klimaatneutrale EU in 2050 en een vermindering van broeikasgasemissie met 55 procent in 2030 ten opzichte van 1990. De EU-richtlijn inzake energie-efficiëntie (EED) omvat het principe van energy efficiency first. Dit betekent dat lidstaten ervoor moeten zorgen dat energiebesparende maatregelen worden meegenomen in de plannen, het beleid en de investeringsbeslissingen in de verschillende sectoren. Dit principe schuurt met het Nederlandse beleid gericht op ‘sturen op CO₂.’ De richtlijn stelt tevens eisen aan onder andere informatievoorziening over energiegebruik en energiebesparing in publieke gebouwen en de markt voor energiediensten.

Omdat overheden een voorbeeldfunctie dienen te vervullen, moeten ze jaarlijks drie procent van het vloeroppervlakte van overheidsgebouwen renoveren tot ‘bijna-energieneutraal’. En per jaar dienen ze 1,7 procent op het energieverbruik van publieke diensten en installaties te besparen. Als bijdrage aan het Klimaatakkoord werkt het Rijk toe naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030.

Andere hoofddoelen zijn meer arbeidsparticipatie en maatschappelijk verantwoord inkopen en 50 procent minder primaire grondstoffengebruik in 2030 realiseren. Ook deze opgaven vergen slagvaardige, taakvolwassen overheidsorganisaties die in staat zijn sturing te geven aan de duurzaamheidsagenda. Met onze onderzoeken en dienstverlening wil de ADR hier aan bijdragen.

‘Overheden dienen een voorbeeldfunctie te vervullen’

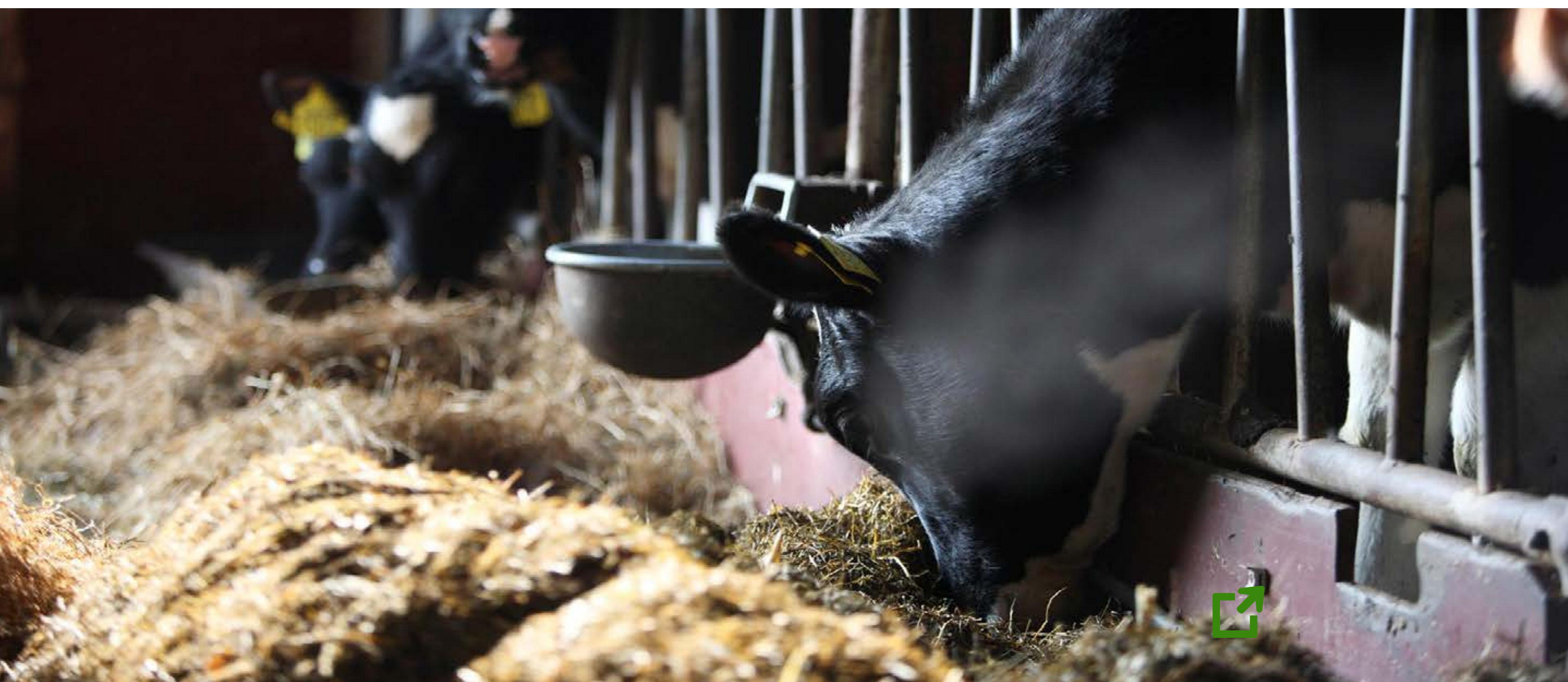


Fact check Kamerbrief ‘modellen duurzaamheidsprojecten’

Het ministerie van Financiën heeft in samenwerking met de ministeries van IenW en BZK de ADR gevraagd om onderzoek te doen naar de diverse modellen waarop verwachtingen zijn gebaseerd in de Kamerbrief ‘modellen duurzaamheidsprojecten’ over de effectiviteit van duurzaamheidsmaatregelen. Wij concludeerden dat de in de Kamerbrief opgenomen gegevens over de snelfietsroutes en het Programma Aardgasvrije Wijken in overeenstemming zijn met de onderliggende brondocumentatie. We adviseerden het ministerie van IenW de aanleg van de snelfietsroutes schriftelijk te laten bevestigen door de provincies/vervoersregio’s om hiermee de status ervan te kunnen verantwoorden.



[Fact check Kamerbrief ‘modellen duurzaamheidsprojecten’](#)



Onderzoek Verduurzaming bedrijfsvoering

Op verzoek van de DG DOO van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de ADR onderzocht hoe de departementen invulling geven aan de doelstellingen vanuit het Klimaatakkoord en de inkoopstrategie Rijk. Wat zijn hierin belemmerende en stimulerende factoren? De ADR constateert dat verduurzaming van de bedrijfsvoering vaak niet de prioriteit krijgt die is afgesproken in het nationaal Klimaatakkoord. Bij inkoop en aanbesteding wordt duurzaamheid afgewogen tegen andere prioriteiten en vaak geeft de aanschafprijs de doorslag bij investeringsbeslissingen, waarbij de totale levenscycluskosten niet worden meegerekend. Verder blijkt dat de voorbeeldrol

niet of niet breed wordt herkend en beperkt wordt uitgedragen. Opdrachtgevers voor inkoop binnen het Rijk voelen zich vaak nog weinig betrokken bij verduurzaming. Concrete stappen worden op dit moment gezet met het uitrollen van de CO₂-prestatieladder voor alle departementen en uitvoeringsorganisaties. Om verduurzaming van de bedrijfsvoering vorm te kunnen geven, is ondersteuning van medewerkers belangrijk.

 [Onderzoek: "Verduurzaming bedrijfsvoering".](#)

Onderzoek Procesevaluatie Bestuursovereenkomst Nitraat

De ministeries van LNV en IenW hebben de ADR gevraagd om het proces te evalueren van de uitvoering 'bestuursovereenkomst aanvullende aanpak nitraatuitspoeling uit agrarische bedrijfsvoering in specifieke grondwaterbeschermingsgebieden' ('BO Nitraat'). Doel van de procesevaluatie is te leren, gericht op verbeteren, van de uitvoering van de BO Nitraat en te duiden welke lessen mee kunnen worden genomen naar toekomstige projecten en initiatieven. Uit onze procesevaluatie komt naar voren dat de BO Nitraat over het algemeen een duidelijk kader bood voor de uitvoering. Wel bleken er enkele problemen en onduidelijkheden te bestaan waar van te leren valt. Ten eerste bleek er geen duidelijkheid te bestaan bij de betrokken partijen over wanneer dwingende maatregelen aan de orde zouden zijn om de gestelde doelen te bereiken, terwijl ze wel behoefte aan duidelijkheid hadden. Ten tweede bleek er in een aantal gebieden behoefte aan meer handvatten voor het inrichten van de organisatiestructuur en de samenwerking. En ten slotte was er onduidelijkheid over de financiering van projecten, die tot vertraging leidde.

Managementteam

Richard van Hienen
Algemeen directeur

Paul van Eersel
*Manager
Bestuursondersteuning
& Vaktechniek*

Menno Zijlstra
*Account Directeur
BUZA/I&W*

Jos Looman
*Account Directeur
AZ/DEF*

Simon Heijnen
Sectormanager IT

Wendy Asbeek Brusse
Directeur Onderzoek

Winfried Beekmans
*Accountdirecteur OCW/
SZW/VWS (wnd)*

Eelke Buizer
*Accountdirecteur
FIN/Belastingdienst*

Gert Baak
Sectormanager FA

Jerry Slagveer
Sectormanager EU (wnd)

Bart de Jongh
*Directeur Kennis &
Ontwikkeling*

Arno Brouwer
*Accountdirecteur
BZK/J&V*

Avinash Nandram
*Accountdirecteur
EZK/LNV (wnd)*

Daina Konter
Sectormanager OA

Afkortingen

AA	Audit Autoriteit	EED	EU-richtlijn inzake energie efficiëntie	JenV	Justitie en Veiligheid
ABD	Algemene Bestuursdienst	EFMB	Fonds voor Europese hulp aan de Meest Behoeftigen	KOA	Kwaliteitstoets overheidsauditors
ADR	Auditdienst Rijk	EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling	LNV	Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit
AMF/ISF	Asiel- en Migratiefonds/Fonds voor Interne Veiligheid	EFMZV	Europees Fonds voor Maritieme Zaken en Visserij	NBA	Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
AR	Algemene Rekenkamer	EGF	Europees Globaliseringsfonds	NOREA	De beroepsorganisatie van IT-auditors
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	ELGF	Europees Landbouwgarantiefonds	POoO	Programma Open op Orde
B&V	Bestuursondersteuning en Vaktechniek	ESF	Europees Sociaal Fonds	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties	EU	Europese Unie	O/GS	opzet/grove schuld
CA	Contract auditing	EZK	Economische Zaken en Klimaat	OKB	opdrachtgericht kwaliteitsbeoordelingen
CIO	Chief information officer	FEZ	Financieel Economische Zaken	PEGA	Parlementaire Enquête Groningen Aardgaswinning
CW	Comptabiliteitswet	IIA	Instituut van internal auditors	RvS	Raad van State
DG DOO	Directoraat-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie	IenW	Infrastructuur en Waterstaat	SGO	Overleg van Secretarissen-Generaal
Digid	Digitale identiteit	IF	Interim functievervulling	SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
DGRB	Directoraat-Generaal Rijksbegroting	IKT	Interne kwaliteitstoets	VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
EC	Europese Commissie	IT	informatietechnologie	Woo	Wet open overheid

