



Auditdienst Rijk  
Ministerie van Financiën

# Jaarplan Auditdienst Rijk

---

# 2014

Inhoud

Voorwoord

Afspraken met de ministeries en rijksbrede thema's

Functioneren van de ADR

Overzicht geplande werkzaamheden

# Jaarplan Auditdienst Rijk 2014

11 december 2013

*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

# Inhoud

Inhoud

Voorwoord

Afspraken met de ministeries en rijksbrede thema's

Functioneren van de ADR

Overzicht geplande werkzaamheden

**De ADR bouwt verder ...**

Voor u ligt het tweede jaarplan van de ADR. Het eerste jaar was inspirerend, uitdagend en soms ook weerbarstig. Het heeft ons geleerd dat wij met elkaar méér kunnen dan individueel. Dit gaat natuurlijk niet altijd vanzelf, maar met de goede richting, de juiste focus en de grote inzet van professionele medewerkers behalen wij de gestelde doelen.

Wij doen dat in een omgeving die continu in beweging is en nog steeds de gevolgen van de financiële crisis met zich meedraagt. Ministeries staan voor de uitdaging om meer samen te werken, om de beperkte(re) middelen optimaal in te zetten en om tegelijkertijd met de technologische ontwikkelingen mee te groeien. Daarbij zien wij ook dat de verbinding tussen organisaties steeds nauwer wordt, waarbij ketens nog bestaan, maar wij inmiddels beter kunnen spreken van netwerken om de complexiteit van de bestuurlijke verankering te duiden. De overdracht van gelden naar de medeoverheden zorgt er daarbij voor dat een aanzienlijk deel van de rijksbegroting via overdrachtsuitgaven besteed wordt. De bedragen die wij uit Europa ontvangen, zijn inmiddels ook niet meer weg te denken. De eisen die daar (administratief) aan gesteld worden, vragen wel een steeds grotere mate van detail. Deze combinatie van factoren maakt dat verandering een continu gegeven is. Flexibel inspelen op de kansen en mogelijkheden die zich voordoen, trekt daarbij een grote wissel op departementale organisaties die zich deze veranderingen in hoog tempo eigen moeten maken. Zeker ook de technologische ontwikkelingen maken dat de traditionele risico's die zich bij het dagelijks werk voordoen, zich uitbreiden naar vraagstukken die de organisatiegrenzen vaak overschrijden. Beveiliging van de beschikbare data is daarmee een vraagstuk dat in samenhang en met de juiste expertise moet worden gezien. En in deze complexe omgeving wordt van de overheid elke dag weer gevraagd dat zij de juiste informatie tijdig en op de gewenste manier verstrekt.

Als interne auditdienst stellen wij ons als doel om bij te dragen aan een transparante, betrouwbare en compacte rijksdienst. Daarbij spelen wij in op de uitdagingen die de rijksdienst heeft en met de kwaliteit en flexibiliteit die past in dit tijdgewricht. Wij richten ons het komende jaar vooral op de verdere versterking van de ICT-beveiliging binnen de rijksdienst, op de juiste processen rondom de overdrachtsuitgaven, op de Europese geldstromen en op de specifieke vragen om processen binnen ministeries te optimaliseren. Optimale dienstverlening leidend tot een professionele uitkomst is hierbij het uitgangspunt. Daarom bouwen wij ook binnen onze eigen organisatie verder aan kennisdeling met onze omgeving, flexibilisering van de inzet van medewerkers en gebruikmaking van technische hulpmiddelen om de onderzoeken efficiënter uit te voeren. Een mooie uitdaging waar wij met trots in 2014 invulling aan gaan geven.

Anneke van Zanen-Nieberg  
*Algemeen directeur*



Inhoud

Voorwoord

Afspraken met de ministeries en rijkswide thema's

Functioneren van de ADR

Overzicht geplande werkzaamheden

## 2.1 Afspraken met de ministeries

In dit jaarplan presenteren wij per ministerie de belangrijkste aandachtsgebieden en onderwerpen die naar voren kwamen bij onze analyse van de auditbehoeften voor 2014. De bijlage bevat voor elk ministerie de gemaakte afspraken die het uitgangspunt zijn voor de uitvoering van de onderzoeken 2014. Het auditcommittee van elk ministerie stelt deze afspraken vast.

De wijze waarop wij onze activiteiten plannen en presenteren is gewijzigd ten opzichte van vorig jaar om de kwaliteit van onze processen en producten verder te verbeteren. Onderstaand gaan wij allereerst in op de aanleiding en doelstellingen van de nieuwe systematiek. Vervolgens gaan wij in op onze planning voor 2014.

### ***Naar een nieuwe systematiek voor planning en sturing***

In het licht van onder meer taakstellingen en een voortdurend veranderende overheid (met verschuivingen tussen begrotingen als gevolg), hebben wij een werkwijze opgezet waarbij wij voor een deel van onze opdrachten de planning en sturing ADR-breed oppakken. Planning en sturing spelen zich dan niet langer uitsluitend in de kolommen van de ministeries en binnen de clusters van de ADR af. Wij kiezen voor deze nieuwe systematiek vanuit de veronderstelling dat wij alleen door rijksbreed te werken de vereiste flexibiliteit kunnen bereiken die nodig is om onze producten te kunnen blijven leveren.

Zoals wij met de SG-commissie hebben besproken, stelt deze werkwijze ons in staat om vooral de 'vaste vraag' efficiënter uit te voeren. De vaste vraag betreft jaarlijks terugkerende producten, waarop maar beperkt invloed kan worden uitgeoefend door de opdrachtgevende ministeries. Juist daar kunnen wij als ADR, door standaardisering en harmonisering, efficiencywinst boeken. De uren voor de vaste vraag zetten wij voortaan 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 dan geen discussie meer nodig met individuele ministeries over de uren; wij kunnen ons in de gesprekken dan helemaal richten op de aard en kwaliteit van onze dienstverlening. Omdat het gaat om een pakket van producten dat vanuit één rijksbreed urenbudget wordt geleverd, spreken wij over de 'box vaste vraag'.

De terechte verwachting van de ministeries is dat wij de producten leveren die zijn opgenomen in de 'box vaste vraag' met de kwaliteit die van ons verwacht mag worden. Daarbij streven wij naar maximale efficiency in onze werkprocessen door stroomlijning en door het slim inzetten van IT-tools. Knelpunten binnen de 'box vaste vraag' vangen wij ADR-breed op. Bij bijzondere omstandigheden of grote veranderingen binnen de rijksdienst kan zich de situatie voordoen dat het niet meer mogelijk is om de vaste vraag met de beschikbare capaciteit van de 'box vaste vraag' te realiseren. Op dat moment gaan wij het gesprek aan met de eigenaar van de ADR (de secretaris-generaal van Financiën) of de SG-commissie.

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. Na aftrek van de uren die nodig zijn voor de werkzaamheden die wij uitvoeren voor de Europese Unie, resteren de uren die per ministerie beschikbaar zijn voor de variabele vraag. Om voldoende ruimte beschikbaar te houden voor de variabele vraag, hebben wij voor 2014 circa 10 procent minder aan uren ingepland voor



de wettelijke taak dan in 2013 het geval was. De verhouding tussen de inzet van auditcapaciteit voor de vaste vraag en de variabele vraag is daardoor in 2014 ten opzichte van 2013 licht verbeterd ten gunste van de variabele vraag.

De harmonisatieslag die wij hebben doorgevoerd en die het ons mogelijk maakt om met minder uren de wettelijke taak uit te voeren, heeft inmiddels geleid tot:

- één proces voor de jaarplancyclus van de ADR, uitmondend in één overkoepelend (rijksbreed) jaarplan;
- één lijn voor de opzet, inhoud en vormgeving van onze samenvattende rapporten;
- harmonisatie van de controleplannen;
- uniformering van de weging van bevindingen en oordeelsvorming;
- één horizontaal team dat op uniforme wijze de controle op de uitgaven personeel en materieel verricht;
- inzet van slimme IT-tools voor data-analyse.

Met de introductie per 1 mei 2014 van één systeem voor de ondersteuning van ons primaire proces (TeamMate, zie paragraaf 3.1) zetten wij verdere stappen in het standaardiseren van werkwijzen en het realiseren van efficiencyvoordelen.

De hoofdpunten van de nieuwe systematiek zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Hoofdpunten van de nieuwe systematiek voor planning en sturing

#### Wat houdt de nieuwe systematiek in?

1 Wij verdelen onze dienstverlening in drie blokken:

a Variabele vraag

b Vaste vraag

c Vraag Europese Unie

2 De vaste vraag betreft de jaarlijks terugkerende producten voor elk ministerie. Hiervoor beschikt de ADR over één urentotaal voor alle ministeries gezamenlijk. Wij hebben de opdracht om binnen dit urenbudget de producten vaste vraag te leveren met de kwaliteit die van ons verwacht mag worden. Eventuele knelpunten lossen wij ADR-breed op. Bij bijzondere omstandigheden vindt overleg plaats met de eigenaar van de ADR of de SG-commissie.

3 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.

#### Totaaloverzicht

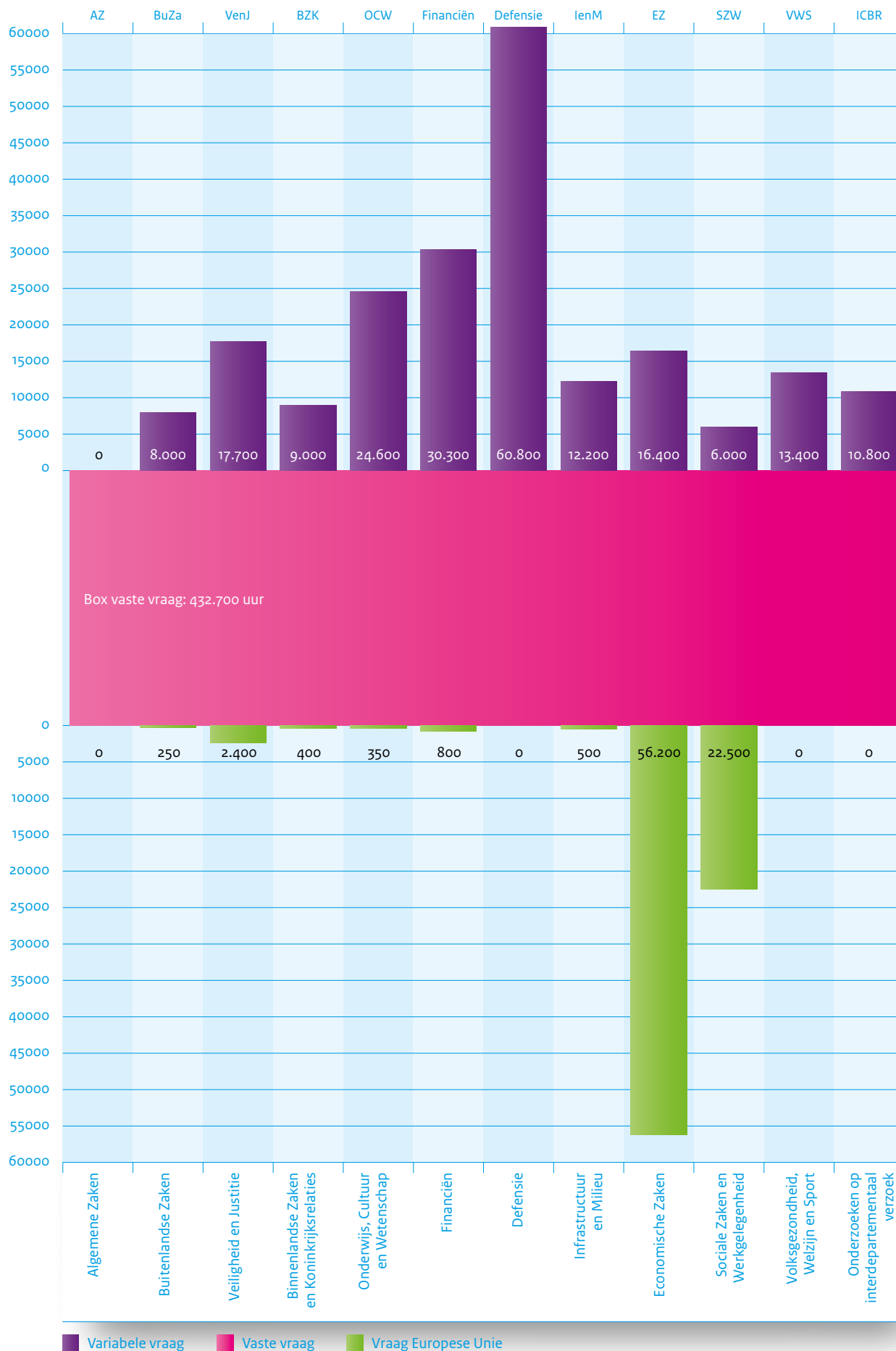
Het totaal aantal geplande uren voor 2014 is samengevat weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Totaaloverzicht verdeling capaciteit 2014 over categorieën

Categorie	Uren 2014	Percentage 2014
Variabele vraag	209.200	29%
Vaste vraag	432.700	60%
Vraag Europese Unie	83.400	11%
<b>Totaal</b>	<b>725.300</b>	<b>100%</b>

Uit de afbeelding in figuur 2 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 2: Grafische weergave verdeling uren over categorieën en ministeries





### Variabele vraag

Elk ministerie bepaalt jaarlijks de variabele vraag binnen het daarvoor beschikbare urenbudget. De opdrachten die wij uitvoeren in het kader van de variabele vraag en de producten die daaruit resulteren, zijn niet standaard elk jaar hetzelfde. Bij de variabele vraag gaat het om opdrachten die voorzien in specifieke behoeften van de leiding van het ministerie. De probleemstelling van de opdrachtgever staat daarbij centraal. De vraagstelling is flexibel en sluit aan op actuele vraagstukken die bij het betrokken ministerie spelen.

Per ministerie hebben wij op basis van onze gesprekken met het departementale management aandachtsgebieden en onderwerpen benoemd waarop wij in 2014 auditcapaciteit voor de variabele vraag inzetten. Door aandachtsgebieden en onderwerpen te benoemen in plaats van concrete onderzoekopdrachten, is er maximale vrijheid voor de ministeries om in de loop van het jaar de variabele vraag in te vullen, al naar gelang de actuele behoefte gegeven de ontwikkelingen op dat moment. De ADR bespreekt met elk ministerie hoe de variabele vraag gedurende het jaar concreet wordt ingevuld. De afgesproken producten leveren wij vervolgens in de afgesproken kwaliteit en binnen het overeengekomen tijdpad.

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 2014 beschikbaar is, bedraagt 209.200 uur.

Tabel 2: Aantal uren variabele vraag per ministerie

Ministerie	Uren
Algemene Zaken	-
Buitenlandse Zaken, incl. Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	8.000
Veiligheid en Justitie	17.700
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, incl. Wonen en Rijksdienst	9.000
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	24.600
Financiën	30.300
Defensie	60.800
Infrastructuur en Milieu	12.200
Economische Zaken	16.400
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	6.000
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	13.400
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	10.800
<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>209.200</b>

### 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. Er worden voor de vaste vraag dus geen uren-aantallen meer per ministerie genoemd (anders dan bij de variabele vraag en de vraag Europese Unie). Wel noemen wij de producten die wij per ministerie leveren. Deze producten worden voor alle ministeries gezamenlijk gerealiseerd uit de uren die in totaal beschikbaar zijn in de 'box vaste vraag'. De vaste vraag betreft terugkerende werkzaamheden (vast capaciteitsbeslag) en omvat de in de figuur 3 vermelde drie soorten producten.

Om efficiencywinst binnen de 'box vaste vraag' te boeken, stroomlijnen wij onze werkprocessen en zetten wij zo slim mogelijk IT-middelen in. Daarnaast gaan wij met de ministeries het gesprek aan over de manier waarop de interne governance is geregeld. Uitgangspunt daarbij is dat de 'three lines of defence' (operationeel lijnmanagement, controller en interne auditfunctie) optimaal functioneren. Wij maken met de ministeries heldere afspraken over het uitvoeren van interne controles binnen het ministerie en over het aanleveren van informatie door gecontroleerde diensten ('prepared by client').

Figuur 3: Producten in de 'box vaste vraag'

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 (huidige situatie)
Controleverklaring bij het beheersverslag van de Belastingdienst
Controleverklaringen en rapporten van bevindingen bij jaarrekeningen van agentschappen, stichtingen e.d. (huidige situatie)
Rapporten over de naleving van de WBP, de WPG, het BIR 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
Technische bijstand buitenlandactiviteiten (MoU's, twinings e.d.)
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').

De producten die wij per ministerie in het kader van de vaste vraag leveren, zijn vermeld in de bijlage bij dit jaarplan. Voor het realiseren van deze producten is in totaal 432.700 uur beschikbaar. In dit totaal is 5.000 uur opgenomen aan werkzaamheden voor VenJ waarvoor de ADR nog financiële dekking van dit ministerie moet krijgen. Deze uren hebben betrekking op de voorzien dienstverlening van de ADR aan VenJ op het terrein van de nationale politie (1.000 uur), de Wet politiegegevens (1.500 uur) en het verbeterplan financieel beheer (2.500 uur).

#### Vraag Europese Unie

De ADR voert in opdracht van de ministers van EZ, SZW, VenJ, Financiën, IenM, BZK, OCW 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), de kaderprogramma's voor onderzoek en technologische ontwikkeling, het Europees Burgerinitiatief en het programma 'Life Long Learning'.



De overkoepelende rapporten die het product zijn van deze werkzaamheden van de ADR worden toegezonden aan de Europese Commissie. In 2014 besteedt de ADR 83.400 uur aan werkzaamheden voor de Europese Unie. Dit is om de volgende redenen hoger dan in 2013.

- a In 2014 hebben wij te maken met de cumulatie van twee perioden voor de Europese fondsen. De periode 2007-2013 loopt af. Projecten uit deze periode kunnen tot en met 2015 tot uitgaven leiden, die door de ADR moeten worden gecontroleerd. Tegelijkertijd begint de nieuwe periode 2014-2021, waarvoor wij auditstrategieën moeten opstellen en deze ter goedkeuring moeten voorleggen aan de Europese Commissie.
- b De eisen en voorwaarden die de Europese Commissie stelt aan de controles van Europese middelen nemen toe. Zo kunnen wij niet meer volstaan met louter administratieve controles, maar moeten wij ook controles op locaties bij eindbegunstigden (zoals agrariërs) uitvoeren. Deze intensivering van de controle geldt voor alle lidstaten en is structureel van aard.

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	400	-
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	350	-
Financiën	800	-
Defensie	-	-
Infrastructuur en Milieu	500	-
Economische Zaken	56.200	39.550
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	22.500	22.450
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	-	-
Onderzoeken op interdepartementaal verzoek	-	-
<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>83.400</b>	<b>64.400</b>

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

## 2.2 Rijksbrede thema's

In de bijlage bij dit jaarplan presenteren wij per ministerie de belangrijkste aandachtsgebieden en onderwerpen op het terrein waarvan wij in 2014 capaciteit inzetten. Wij zetten deze aandachtsgebieden en onderwerpen naast elkaar en leiden daaruit rijksbrede thema's af. Wij doen dit om de kennis die wij op het gebied van deze thema's bij de verschillende ministeries opdoen intern te delen en op grond daarvan een rijksbreed beeld te schetsen. Het benoemen van rijksbrede thema's leidt niet tot separate (aanvullende) opdrachten, maar biedt ons de mogelijkheid om de kennis die wij verkrijgen uit bestaande opdrachten te bundelen, te verrijken en te delen. Het product hiervan voor de ministeries is dat wij good practices uitwisselen, rijksbrede ontwikkelingen schetsen, daarover een congres organiseren of een publicatie uitbrengen, etc.

De ADR heeft in het jaarplan 2013 vier rijksbrede thema's benoemd:

- toezicht op publieke organisaties;
- keteninrichting;
- transitie bij veranderprocessen;
- afhankelijkheid van IT-systemen.

Deze thema's zijn, gezien de auditbehoefte van de ministeries, ook in 2014 nog onveranderd actueel. In 2014 willen wij de kennis die inmiddels is opgebouwd, verrijken en verdiepen op basis van de onderzoeken die wij het komende jaar voor de verschillende ministeries uitvoeren. De uitkomsten daarvan delen wij uiteraard met de ministeries. In dat verband bekijken wij hoe ADR-producten die voor interdepartementaal gebruik beschikbaar zijn, beter kunnen worden ontsloten voor de ministeries, bijvoorbeeld door plaatsing op Rijksportaal.

### **Toezicht op publieke organisaties**

De minister van Financiën heeft op 27 november 2013 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd over beheer en toezicht bij instellingen die een publiek belang dienen. Deze brief bevat een gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht bij deze instellingen en een kaderstelling voor versterking van het externe financiële toezicht. De ministers hebben ruimte in de wijze waarop het kader in de verschillende sectoren wordt geëffectueerd en gehandhaafd.

Het in de brief beschreven normenkader richt zich onder meer op de organisatie en de governance van toezichthoudende taken, het gedrag van bestuurders van publieke instellingen en de rol van interne toezichthouders (de leden van de raad van toezicht of raad van commissarissen). Deze onderwerpen verdiepen wij in 2014 op basis van de bij de verschillende ministeries geplande onderzoeken. Zo maken wij optimaal gebruik van de uitkomsten van elk onderzoek. Wij brengen de ervaringen die bij het ene ministerie zijn opgedaan bij andere ministeries onder de aandacht, zodat hiervan rijksbreed gebruik kan worden gemaakt. In 2013 hebben wij zo het toetsingkader voor de inrichting van de toezichtfunctie bij VWS interdepartementaal gedeeld en hebben wij samen met OCW twee conferenties georganiseerd voor interne toezichthouders in de sectoren onderwijs, zorg, wonen en openbaar vervoer.

#### **Keteninrichting**

De afgelopen jaren hebben wij onder meer ketenonderzoeken uitgevoerd in de jeugd-, de strafrecht- en de vreemdelingenketen. Daarnaast hebben wij in kaart gebracht welke andere ketens van belang zijn voor de diverse ministeries en wat deze betekenen voor onze rol als auditor. Er is een 'starterskit' ontwikkeld voor de auditor die te maken heeft met een ketenaudit. Deze geeft handvatten voor het opzetten en uitvoeren van een ketenaudit, zodat wij als ADR op een effectieve en uniforme wijze naar ketenprocessen kijken. In de nabije toekomst neemt ketensamenwerking verder toe: denk aan shared service-organisaties (SSO's) in de bedrijfsvoering (SGO-5) en de overheveling van taken van de rijksoverheid naar gemeenten. Daarom bouwen wij onze deskundigheid hierover verder uit en delen wij onze kennis met de ministeries.

Bij BZK bekijken wij hoe dit ministerie samen met de medeoverheden in de keten invulling kan geven aan informatiebeveiliging. Bij de Belastingdienst richten wij onze controles op de werkkostenregeling zodanig in, dat de uitkomsten daarvan ook bruikbaar zijn voor de Belastingdienst in het kader van horizontaal toezicht. Het mes snijdt dan aan twee kanten.

#### **Transitie bij veranderprocessen**

Wij hebben in 2013 een expertmeeting georganiseerd en een quick scan uitgevoerd op onze eerdere onderzoeken over veranderprocessen. In de eerste helft van 2014 organiseren wij hierover een werkconferentie en een masterclass. De werkconferentie is vooral gericht op ontmoeten, verbinden en het laten ontstaan van samenwerkingsverbanden tussen partijen binnen de rijksoverheid en de grote gemeenten.

Bij Rijkswaterstaat voeren wij audits uit om in kaart te brengen of met de in gang gezette veranderprocessen is bereikt wat daarmee werd beoogd. Dit sluit aan bij de toenemende vraag naar performance audits. In de nabije toekomst verwachten wij dat de behoefte aan dergelijke audits toeneemt, onder meer over het functioneren van shared service-organisaties (SSO's).

#### **Afhankelijkheid van IT-systemen**

In 2014 richten wij ons wat IT betreft vooral op continuous auditing en monitoring, digitale veiligheid, sourcing en grote en hoogrisico ICT-projecten. Op het gebied van continuous auditing en monitoring voeren wij gezamenlijk met het IOFEZ een pilot uit om de monitoring op de interne beheersing door data-analyse te verstevigen. Hiermee willen wij de toegevoegde waarde van continuous monitoring voor de verschillende belanghebbenden zichtbaar maken. Hiervoor maken wij gebruik van de good practices die de ADR toepast bij bijvoorbeeld IenM.

Wij gaan verdere stappen zetten op het gebied van digitale veiligheid. Wij hebben in samenwerking met de Dienst Justitiële Inrichtingen in 2013 onderzoeken uitgevoerd naar de veiligheid van mobile devices en websites. In 2014 breiden wij onze kennis over digitale veiligheid verder uit in combinatie met het uitvoeren van audits naar onder andere de naleving van de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR).

De rijksoverheid gaat terug van 64 naar 4 datacenters. Dat is een ingrijpende operatie waarvoor wij binnen de ADR de krachten hebben gebundeld. Met één team samengesteld uit diverse clusters staan wij klaar om onderzoeken uit te voeren naar de risico's tijdens deze transitie en de veiligheid van de datacenters na de transitie.





Wij hebben rijksbreed in beeld gebracht welke IT-systemen voor de rijksoverheid als ‘vitale systemen’ zijn aan te merken. Wij willen namelijk onze capaciteit op het terrein van IT-auditing optimaal inzetten en richten op de systemen die er het meest toe doen. Wij besteden daarbij ook aandacht aan aspecten die verband houden met de weerbaarheid van deze systemen.

De belangstelling voor grote en hoogrisico ICT-projecten tot slot blijft onverminderd groot. De minister van BZK rapporteert daarover jaarlijks aan de Tweede Kamer. Deze rapportage voorzien wij van een rapport. Op het terrein van onze onderzoeken naar grote en hoogrisico ICT-projecten zien wij een toename in de onderzoeken naar business cases, in het bijzonder wat betreft het onderdeel batenmanagement.

### 3.1 Ontwikkelingen met betrekking tot de organisatie

In dit hoofdstuk gaan wij in op de ontwikkelingen die verband houden met de organisatie van de ADR. Dit betreft de volgende onderwerpen:

- strategische ontwikkelingen;
- bedrijfsvoering, ICT en invoering TeamMate;
- ontwikkelagenda, HRM- en opleidingsbeleid;
- aansluiting Defensie;
- afstemming met de Algemene Rekenkamer ;
- onderzoek tevredenheid opdrachtgevers.

#### *Strategische ontwikkelingen*

In 2014 brengen wij een publicatie uit over onze strategische visie, waarmee wij aangeven hoe wij omgaan met rijksbrede ontwikkelingen: decentralisatie van de beleidsuitvoering, centralisatie van de bedrijfsvoering en het bieden van meer openheid ('radicale transparantie'). Verder brengen wij in kaart op welke manier wij het best kunnen inspelen op ontwikkelingen in het auditberoep en op de mogelijkheden die de voortschrijdende technologische ontwikkeling ons biedt. Dit alles vertalen wij in kansen voor onze eigen organisatie (in termen van omvang, deskundigheidsgebied, vaardigheden, etc.) en voor de ministeries.

#### *Bedrijfsvoering, ICT en invoering TeamMate*

In de zomer van 2013 heeft de SG van Financiën in lijn met de wens van de ADR besloten de regie op de bedrijfsvoering van de ADR over te dragen van de directie Bedrijfsvoering van Financiën naar de Belastingdienst. De Belastingdienst kent net als de ADR een grote landelijke spreiding en dat biedt een beter vertrekpunt voor het versterken van de bedrijfsvoering van de ADR. Naar verwachting zijn de inrichting van de dienstverlening en de bijbehorende processen in het eerste kwartaal van 2014 afgerond.





In 2013 hebben wij een programma ICT gestart met als doel de ICT-voorzieningen waarmee de ADR werkt belangrijk te verbeteren. Het belang hiervan is nogmaals onderstreept door de uitkomsten van het recente medewerkersonderzoek, waaruit blijkt dat er grote ontevredenheid heerst over de kwaliteit van onze ICT. Dit is vooral het gevolg van de grote landelijke spreiding en de grote (technische) diversiteit in werkplekken, die door de vorming van één ADR een (technisch en bestuurlijk) complexe ICT-omgeving heeft opgeleverd. Het programma ICT heeft geleid tot een informatieplan voor de ADR en een nadere specificatie van eisen en wensen die de ADR stelt aan de ICT-omgeving. Dit vormt de basis voor de invulling van de dienstverlening door SSO/ICT, die in de eerste maanden van 2014 wordt geëffectueerd. Deze dienstverlening is een voorwaarde voor een effectieve uitrol van TeamMate, het pakket dat wij in de zomer van 2012 hebben geselecteerd voor de ADR-brede ondersteuning van al onze auditprocessen. TeamMate is van essentieel belang voor de harmonisering van de auditprocessen en daarmee voor de realisatie van de efficiencydoelstellingen en de taakstelling. De implementatie van TeamMate is voorzien voor 1 mei 2014.

#### **Ontwikkelagenda, HRM- en opleidingsbeleid**

De actiepunten uit de ontwikkelagenda die voor 2013 gepland stonden, zijn allemaal ter hand genomen. Op een aantal terreinen is in 2014 verdere uitwerking of verdieping nodig. De belangrijkste daarvan zijn:

- verdere harmonisering en kwaliteitsverbetering van onze rapporten;
- waar mogelijk verdere uniformering en efficiencyverbetering in de uitvoering van de controlewerkzaamheden (inclusief werkzaamheden voor de Europese Unie);
- uitrol van TeamMate ter ondersteuning van het harmoniseren van de auditprocessen;
- versterken van de invulling van het relatiemanagement;
- inrichten van de nieuwe ICT-omgeving en de daarbij passende beheerstructuur.

Het visietraject waarmee wij in het najaar van 2013 zijn gestart, helpt ons prioriteiten te stellen in de ontwikkelagenda en de invulling van het HRM-beleid. De uitkomsten van het visietraject bieden de basis om antwoord te geven op de vraag welke capaciteit en expertise noodzakelijk is om invulling te geven aan de interne auditfunctie. Met een strategisch personeelsplan bepalen wij hoe wij waarborgen dat de benodigde capaciteit en expertise beschikbaar is voor de ADR. Het HRM- en opleidingsbeleid zijn in 2013 vastgesteld. Met de invulling van het HRM- en opleidingsbeleid sturen wij op de realisatie van het strategisch personeelsplan.

#### **A aansluiting Defensie**

Op 1 april 2014 treedt naar verwachting de Auditfunctie Defensie toe tot de ADR. Op dat moment zijn, één jaar later dan aanvankelijk voorzien, alle voormalige departementale auditdiensten opgegaan in de ADR. De omvangrijke reorganisatie die Defensie in 2013 kenmerkte, met het nodige overleg met de bonden, vormde de belangrijkste reden van de opgetreden vertraging. De voorbereidingen voor deze laatste toetreding zijn in volle gang.

In dit jaarplan is de informatie over de urenbudgetten van Defensie al volledig opgenomen, alsof deze auditfunctie al vanaf 1 januari 2014 onderdeel zou zijn van de ADR. Het jaar 2014 is voor Defensie het eerste jaar dat voor de planning van de auditwerkzaamheden uit wordt gegaan van het kalenderjaar in plaats van het controlejaar. De informatie over de financiële budgetten van Defensie is echter nog niet in dit jaarplan (paragraaf 3.2) opgenomen, omdat deze cijfers op het moment van het opstellen van dit jaarplan nog niet definitief bekend waren.

#### **Afstemming met de Algemene Rekenkamer**

De ADR heeft de departementale controleplannen voor 2013 met de Algemene Rekenkamer (AR) afgestemd om onnodige verschillen in aanpak en risico-inschattingen tussen ADR en AR proberen te voorkomen. Afstemming voorkomt negatieve verrassingen voor de ministeries achteraf. De AR heeft aangegeven dat er sprake is van een lichte aanpassing van haar strategie op het punt van het gebruikmaken van de werkzaamheden van de ADR. De AR kiest voor een intensievere samenwerking met de ADR in plaats van uitbreiding van eigen werkzaamheden. Per fase van de controle communiceert de AR eerder dan voorheen met de ADR: over de controleplannen in september, over de tussentijdse bevindingen in december en over de eindejaarswerkzaamheden in februari.

Op grond van haar review van onze controleplannen voor 2013 heeft de AR ons laten weten dat zij van oordeel is dat de ADR voldoende werkzaamheden heeft ingepland om te komen tot een volkomen controle en zij daar optimaal gebruik van kan maken. Ook heeft de AR aangegeven dat zij positief is over de wijze waarop invulling is gegeven aan de vorming van de ADR.

#### Onderzoek tevredenheid opdrachtgevers

De nulmeting die bij de start van de ADR is uitgevoerd, maakt het mogelijk de doorontwikkeling van de ADR in de tijd te meten, te volgen en te evalueren. In 2012 is een vertrouwensscan uitgevoerd. In 2014 voeren wij een onderzoek uit om de tevredenheid van onze opdrachtgevers te meten. De uitkomsten daarvan worden besproken in de SG-commissie ADR.

### 3.2 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 2014 kan de ADR een formatie van 545 fte (inclusief management en staf) financieren. In 2014 sluit de auditfunctie van Defensie aan met een budget voor 120 fte, waarmee de totale capaciteit per 1 april 2014 uitkomt op 665 fte.

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 met als gevolg dat de formatie van de ADR in 2018 naar verwachting ongeveer 60 fte lager uitkomt dan in 2014.

De samenstelling van het uitgavenbudget van de ADR voor 2014 is weergegeven in tabel 4. Het uitgavenbudget van de ADR wordt op 1 april 2014 opgehoogd vanwege de toetreding van Defensie.

Tabel 4: Uitgavenbudget ADR 2014 (bedragen in miljoenen €)

	Begroting 2014
Loonkosten regulier personeel	47,1
Kosten personele exploitatie (opleiding, etc.)	3,8
Inhuur externen	1,9
<b>Totaal personele uitgaven ADR 2014</b>	<b>52,8</b>
Uitgaven ICT	0,5
Materiële uitgaven	3,1
<b>Totaal uitgavenbudget ADR 2014</b>	<b>56,4</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 2014 op basis van onze inventarisatie van de auditbehoefte per ministerie. Per ministerie vermelden wij daarbij de belangrijkste aandachtsgebieden en onderwerpen op het terrein waarvan wij in 2014 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'.

# Algemene Zaken

<b>1</b>	<b>Variabele vraag</b>	<b>Uren</b>
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>Vaste vraag</b>	
	Samenvattend rapport Koninklijk Huis	
	Samenvattend rapport ministerie van Algemene Zaken	
	Interim-rapport ministerie van Algemene Zaken	
	Rapport (inclusief controleverklaring) en interim-rapport agentschap DPC	
<b>3</b>	<b>Vraag Europese Unie</b>	<b>Uren</b>
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>

# Buitenlandse Zaken, inclusief Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Voor Nederland, wereldwijd: modernisering diplomatie</b> Over de modernisering van de diplomatie heeft de minister van Buitenlandse Zaken eind juni 2013 een brief gestuurd naar de Tweede Kamer. De uitgezette lijnen zijn uitgewerkt in een agenda en een plan van aanpak voor de jaren 2014 - 2016. Onder meer het personeelsbeleid, het takenpakket van de posten, de wijze van dienstverlening en de samenwerking met andere ministeries worden aangepast.	1.500
	<b>Herinrichting financiële functie, waaronder regionalisering en verlichting regeldruk</b> De financiële administraties worden in 2014 samengevoegd in één eenheid. De regionalisering op de posten wordt versneld. De regionale service-organisaties (RSO's) houden toezicht op de posten. Verder wordt er gestreefd naar vereenvoudiging van de bedrijfsvoering door andere sturingsprincipes en ontzorging. De ADR wordt daarbij betrokken.	2.000
	<b>Digitalisering, IT-aspecten bij regie, privacy en interne sturing</b> De uitrol van Sophia, het systeem voor digitaal archiveren, loopt in 2014 door. Verder is de introductie van elektronisch betalen en factureren voorzien en wordt de stuur- en managementinformatie verbeterd (onder meer door de nieuwe dashboards voor de sturing van de OS-uitgaven).	2.700
	<b>Stroomlijning beleid en uitvoering OS, opzetten Dutch Good Growth Fund, verdere opbouw SSO/3W, regie bij uitbesteding</b> De aandacht bij deze onderwerpen gaat vooral uit naar het goed regelen van de governance, zoals de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.	1.000
	<b>Assurance-opdrachten, rechtmatigheid</b> De ADR zal onder meer een audit uitvoeren op de verantwoording van de Nuclear Security Summit die in maart 2014 wordt gehouden.	800
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>8.000</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b> Samenvattend rapport ministerie van Buitenlandse Zaken (één rapport voor zowel Buitenlandse Zaken als Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking) Interim-rapporten ambassades, regionale service-organisaties en directies op het ministerie Assurance-rapporten naleving WBP, BIR en regie informatiebeveiliging	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b> Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	Afdracht eigen middelen	250
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>250</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Financieel beheer</b> VenJ heeft een verbeterplan voor het financieel beheer opgesteld waarin de probleemgebieden, de verbeterdoelstellingen en de te ondernemen acties zijn beschreven. De ADR volgt de uitvoering van dit verbeterplan.	1.650
	<b>Grote verandertrajecten</b> Er vinden ingrijpende veranderingen plaats, zoals in de strafrechtketen, bij de nationale politie, in het gevangeniswezen en als gevolg van de overkomst van vreemdelingenzaken van BZK. Deze hebben gevolgen voor de governance en de financieringsbehoefte.	5.250
	<b>Bezuinigingen</b> VenJ staat voor de opgave een forse taakstelling te combineren met een aanpassing aan veranderende omstandigheden, waarbij de continuïteit van de taakuitvoering moet zijn verzekerd, ook bij de uitvoeringsorganisaties.	4.300
	<b>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.	1.150
	<b>Informatievoorziening over beleid en bedrijfsvoering</b> De ADR onderzoekt de toereikendheid en de betrouwbaarheid van de informatievoorziening.	1.150
	<b>Overig</b>	4.200
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>17.700</b>

2	Vaste vraag
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>
	Samenvattend rapport ministerie van Veiligheid en Justitie
	Interim-rapport, managementletters en rapporten van bevindingen ministerie van Veiligheid en Justitie
	Controleverklaringen en rapporten van bevindingen bij agentschappen, GVKA-diensten en de nationale politie
	Rapporten van bevindingen reviews
	Assurance-rapporten naleving (nieuwe) Aanbestedingswet en regelgeving inkoop
	Rapporten van bevindingen naleving BIR
	Assurance-rapport naleving Besluit CIOT
	Rapporten van bevindingen naleving Wet politiegegevens
	<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

3	Vraag Europese Unie	Uren
	Migratiefondsen	2.400
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>2.400</b>

# Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, inclusief Wonen en Rijksdienst

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Rijksvastgoedbedrijf</b> De diensten van BZK spelen een belangrijke rol bij het realiseren van een compacte en slagvaardige rijksdienst. De Rijksgebouwendienst gaat samen met het RVOB en de Dienst Vastgoed Defensie fuseren tot één Rijksvastgoedbedrijf. Dit wordt een shared service-organisatie (SSO) onder verantwoordelijkheid van de minister voor WenR.	2.000
	<b>ICT en (informatie)beveiliging</b> In een vergaand gedigitaliseerde rijksdienst zijn ICT en (informatie)beveiliging belangrijke thema's, ook omdat de ministeries steeds afhankelijker worden van ICT-voorzieningen. De ADR onderzoekt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van (vitale) ICT-voorzieningen, onder meer bij Logius.	4.400
	<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>Keteninrichting</b> Door verdichting van de rijksdienst ontstaan er steeds meer ketens. De ADR beoordeelt en geeft advies over de afspraken tussen ketenpartners en over de invulling van stelselverantwoordelijkheid voor en het toezicht op ketens.	1.300
	<b>Inkoop en nader met het ministerie te bepalen overige variabele vraag</b> De Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) is op 1 januari 2012 gestart als bedrijfseenheid onder De Werkmaatschappij van BZK. De HIS werkt als inkoopuitvoeringscentrum (IUC) voor meerdere ministeries. Dit brengt veranderingen met zich mee voor de inrichting van de organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden. De ervaringen met de HIS kunnen worden meegenomen bij de vorming van IUC's bij andere ministeries.	1.000
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>9.000</b>

2	Vaste vraag	Uren
	<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 bij agentschappen	
	Rapport informatiebeveiliging (BIR)	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>	
	Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (interne rapportage)	
3	<b>Vraag Europese Unie</b>	<b>Uren</b>
	Europees Burgerinitiatief	400
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>400</b>



1	Variabele vraag	Uren
	<b>Beleidsdoorlichtingen en audits beleidsontwikkeling en –uitvoering</b> De ADR voert beleidsdoorlichtingen uit om te onderzoeken hoe signalen uit de politiek en het onderwijsveld worden vertaald in beleid en bekostigingssystematiek. De ADR adviseert bij beleidsontwikkeling en -uitvoering.	4.000
	<b>Toezicht</b> De ADR is aangewezen als locatietoezichthouder en biedt de beleidsdirecties van OCW ondersteuning bij het toezicht op onderwijsinstellingen, onder meer door het geven van adviezen en het uitvoeren van evaluaties.	3.800
	<b>Bedrijfsvoering</b> De ADR onderzoekt de bedrijfsvoering van organisatieonderdelen en evalueert processen. Er vindt bundeling plaats van de backoffices voor subsidieverlening van SZW, OCW en VWS.	3.800
	<b>IT-onderzoeken</b> Automatisering domineert de activiteiten van onder meer DUO. De ADR voert IT-audits uit op nieuwe als bestaande trajecten bij zowel het kernministerie als DUO om risico's in kaart te brengen.	3.500
	<b>Rechtmatigheid</b> OCW vernieuwt en hernieuwt regelmatig de wet- en regelgeving voor verschillende beleidsterreinen. De ADR voert handhaarbaarheidstoetsen uit op deze wet- en regelgeving en beoordeelt de controleprotocollen van OCW.	200
	<b>Internal audit DUO</b>	9.300
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>24.600</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>	
	Samenvattend rapport ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	
	Interim- en deelrapporten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	
	Controleverklaring en rapport van bevindingen agentschappen	
	Rapportages aan directies over reviews van externe accountants als uitvoering locatietoezicht	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>	
	Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	Programma 'Life Long Learning'	350
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>350</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Treasury</b> Het Agentschap heeft in 2013 onderzoeken verricht en is een traject gestart voor een nieuw treasury-managementsysteem. Doel is versterking van beleidsontwikkeling/uitvoering en verantwoording. De ADR is hierbij betrokken door advisering en monitoring.	800
	<b>Staatsdeelnemingen</b> De minister van Financiën heeft in het najaar van 2013 de nota deelnemingenbeleid rijksoverheid 2013 aan de Tweede Kamer toegezonden. De ADR adviseert over de organisatorische en procedurele borging van de uitgangspunten uit de nota en over andere voorgenomen acties rond staatsdeelnemingen.	400
	<b>Kredietcrisis en Euroschulden crisis</b> De nasleep van de eerder door de Staat gepleegde interventies en de inzet van crisis-gerelateerde instrumenten in Europa blijven belangrijke dossiers.	500
	<b>Afhankelijkheden van IT-systemen</b> Het primaire proces van de Belastingdienst is sterk afhankelijk van het op continue en betrouwbare wijze functioneren van IT-systemen.	12.000
	<b>Informatiebeveiliging</b> Er is sprake van een toename en professionalisering van cybercrime, toename van het werken op mobiele apparaten en meer digitale gegevensuitwisseling. De Belastingdienst is bezig met de implementatie van een geautomatiseerde tool, die de logische toegangsbeveiliging moet verbeteren.	3.000
	<b>Toezicht en opsporing</b> Het gaat hier vooral om werkzaamheden van de ADR ter ondersteuning van de rechtshandhaving (toezicht, opsporing en invordering) door de Belastingdienst.	2.000
	<b>Keteninrichting, kwaliteit basisregistraties en overheidsdiensten</b> De Belastingdienst werkt steeds meer samen met ketenpartners en is voor zijn eigen functioneren afhankelijk van diensten en gegevens die ketenpartners aanleveren (bijvoorbeeld basisregistraties).	3.000
	<b>Beheersing massale gegevensverwerking</b> De ICT-systemen van de Belastingdienst zijn vooral door het wetgevingsprogramma voortdurend aan wijziging onderhevig. Het borgen van de continuïteit tijdens veranderprocessen is van groot belang, vooral omdat de processen een groot financieel belang hebben.	2.000
	<b>Overige onderzoeken</b>	6.600
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>30.300</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b> Samenvattend rapport ministerie van Financiën Rapport van bevindingen Centrale Administratie van 's Rijks schatkist Rapport van bevindingen Financieel Jaarverslag van het Rijk Controleverklaring bij jaarverantwoording Belastingdienst Interim- en deelrapporten ministerie van Financiën Controleverklaring Personeelsfonds Financiën Rapport van bevindingen naleving WPG FIOD	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b> Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	
	<b>Vaste producten voor derden</b> Technische bijstand buitenlandactiviteiten (MoU's, twinnings) Controleverklaring AFM	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	Landbouwrestituties	200
	BTW-aftochten	250
	Nationale verklaring	350
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>800</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Motivatie en personele bezetting</b> De onzekerheid bij het personeel van Defensie is groot door bezuinigingen en jarenlange reorganisaties. Dit heeft gevolgen voor de motivatie en de betrokkenheid van het personeel. Ook omdat de vele functiewisselingen gevolgen hebben voor autorisaties en verantwoordelijkheden, is hiervoor aandacht nodig.	6.100
	<b>Bestuurskracht en rijksbrede ontwikkelingen</b> De invulling van het nieuwe besturingsmodel van Defensie krijgt in 2014 verder zijn beslag. Daarbij wordt thematisch samenwerken binnen de bestuursstaf een nieuwe vorm van werken. Ook rijksbrede ontwikkelingen (zoals SGO-5) hebben effect op Defensie en vragen om betrokkenheid van het ministerie aan 'de voorkant'.	18.300
	<b>Beheer op orde</b> De afgelopen jaren is het beheer bij Defensie verbeterd. De omvangrijke reorganisaties en bezettingsverschillen in de overgangperiode mogen niet leiden tot verslapping van aandacht of een terugval in het beheer.	5.900
	<b>Vraag- en aanbodmanagement in relatie tot systemen voor informatievoorziening</b> De sturing en beheersing van vraag- en aanbodmanagement vragen aandacht om te borgen dat externe en interne leveranciers voldoende worden aangestuurd. De ADR kijkt hiernaar en besteedt voorts aandacht aan de sourcing van IT-dienstverlening en de kwaliteit van de IT-infrastructuur.	18.300
	<b>Duurzame balans tussen doelstellingen en financiële middelen</b> Het behalen van gereedheidsdoelstellingen is essentieel voor Defensie. Verwerving (contractvorming) is complex en betreft deels monopolistische leveranciers. Met de nieuwe methodiek "Life Cycle Costing" krijgt Defensie inzicht in de integrale kosten van de verschillende (wapen)systemen. Deze methodiek heeft belangrijke gevolgen voor de inrichting van informatiesystemen, administraties en de begroting.	12.200
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>60.800</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b> Samenvattend rapport ministerie van Defensie Interim-rapport en nota's van bevindingen ministerie van Defensie Rapportage groot project Vervanging F-16 Rapportage groot project Pantservoertuigen	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b> Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Departementaal onderzoek</b> De ADR voert onderzoeken uit naar de sturing en beheersing van beleidsvraagstukken voor de leiding van IenM. De hoofddirectie Financiën, Management en Control (FMC) speelt als concerncontroller een belangrijke adviesrol bij het identificeren van mogelijk te onderzoeken vraagstukken. Deze vraagstukken kunnen ook betrekking hebben op de bedrijfsvoering en de informatiebeveiliging.	800
	<b>Risicogerichte opdrachten, waaronder implementatie ondernemingsplan 2015 bij RWS</b> Het ondernemingsplan 2015 betekent een majeure wijziging in de organisatie en leidt tot verschuiving van personeel binnen RWS. De audits van de ADR richten zich op de toprisico's van RWS en de risico's die daar onder liggen.	3.700
	<b>Bedrijfsvoering en ICT</b> De ADR onderzoekt de systemen die van belang zijn voor een goed functionerende bedrijfsvoering.	1.400
	<b>Veranderopgaven</b> Het KNMI is bezig de interne organisatie zo te veranderen dat het KNMI over de gehele linie aan de verwachtingen van de (betalende) overheidsafnemers kan voldoen. Dit is een majeure verandering in aansturing, financiering en verantwoording. Audits van de ADR gerelateerd aan deze veranderopgave kunnen hieraan een bijdrage leveren.	5.500
	<b>Toezicht</b> Toezichtvraagstukken worden steeds belangrijker voor de rijksoverheid. De ADR ondersteunt IenM bij het vervullen van de toezichttaken van het ministerie.	500
	<b>Diverse controleverklaringen op verzoek</b>	300
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>12.200</b>

2	Vaste vraag	Uren
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>	
	Samenvattend rapport ministerie van Infrastructuur en Milieu	
	Samenvattend rapport Infrastructuurfonds	
	Samenvattend rapport Deltafonds	
	Interim-rapporten ministerie van Infrastructuur en Milieu	
	Controleverklaring en rapportage Rijkswaterstaat	
	Controleverklaringen en rapportages agentschappen	
	Rapportage groot project PMR	
	Rapportage groot project Ruimte voor de Rivier	
	Rapportage groot project RRAAM	
	Rapportage groot project HSL	
	Rapportage groot project HWBP	
	Rapportage groot project ERTMS	
	Rapportage groot project Maaswerken	
	Quick scan grote projecten	
	Controle sociaal fonds	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>	
	Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	

3	Vraag Europese Unie	Uren
	Kaderprogramma 6/7	400
	Interreg IV B/C	100
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>500</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Vorming uitvoeringsorganisatie DG Uitvoering</b> Met de fusie tussen Agentschap.NL en Dienst Regelingen ontstaat per 1 januari 2014 een grote nieuwe uitvoeringsorganisatie DG Uitvoering. Deze fusie heeft gevolgen voor de organisatie, werkwijze en de relatie met het kernministerie.	1.000
	<b>Invoering nieuw Gemeenschappelijk Landbouwbeleid</b> In 2014 begint een nieuwe periode voor het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid van de Europese Unie. De wijzigingen zijn substantieel en moeten in de nationale regelgeving worden verwerkt en adequaat in de uitvoeringspraktijk worden geïmplementeerd om in de toekomst financiële correcties van de Europese Unie te voorkomen. Dit leidt ook tot noodzakelijke aanpassingen in ICT-systemen.	1.000
	<b>Hervormingen in de rijksdienst en binnen EZ</b> De hervormingsagenda rijksdienst en de snelle IT-ontwikkelingen hebben gevolgen voor de governance die daarop moet worden aangepast. De ICT van de dienstonderdelen van EZ is ondergebracht bij DICTU (dat ook werkt voor andere ministeries). Het IT-landschap binnen EZ wordt verder vereenvoudigd en opgeschoond. De product- en bedrijfsschappen worden opgeheven, waarbij de taken overgaan naar DG Uitvoering. Het natuurbeleid wordt gedecentraliseerd naar de provincies.	5.000
	<b>Krimptaakstelling</b> De krimptaakstelling als gevolg van opeenvolgende bezuinigingsrondes leidt tot een grote uitstroom. Taken worden steeds meer op afstand uitgevoerd. De organisatie moet hierop worden aangepast.	1.000
	<b>Inkopen</b> Op 1 april 2013 is de (nieuwe) Aanbestedingswet in werking getreden, die zorgt voor substantiële wijzigingen rond inkopen. Het inkoopproces wordt rijksbreed belegd met de vorming van inkoopuitvoeringscentra (IUC's). Eén IUC is ingericht bij DG Uitvoering. De wijzigingen in de regelgeving en verantwoordelijkheden hebben gevolgen voor de uitvoering van processen.	500
	<b>Meerjarige afspraken over niet wettelijk verplichte controles</b>	1.900
	<b>Overige onderzoeken</b>	6.000
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>16.400</b>

2	Vaste vraag	Uren
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>	
	Samenvattend rapport ministerie van Economische Zaken	
	Samenvattend rapport Diergezondheidsfonds	
	Interim- en deelrapporten ministerie van Economische Zaken	
	Controleverklaringen en rapporten agentschappen	
	Rapporten ACM	
	Controleverklaring Borgstellingsfonds Landbouw	
	Controleverklaring Bureau Beheer Landbouwgronden (BBL)	
	DigiD-assessments DGU en AT	
	Rapport informatiebeveiliging (BIR)	
	Rapport Rijkspas	
	Rapportage groot project Vervanging F-16	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>	
	Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	

3	Vraag Europese Unie	Uren
	EFRO	26.500
	EVF	7.100
	Interreg IV A	6.800
	ELGF	7.050
	ELFPO	8.600
	Nationale verklaring	150
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>56.200</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Decentralisatie sociaal domein: invoering Participatiewet</b> Per 2015 moeten de gemeenten de Participatiewet (voorheen WSW, Wajong en WWB) uitvoeren. De transformatiefase moet waarborgen bieden voor de kwaliteit van de uitvoering van de wet en voor de verantwoordelijkheid van en het toezicht door SZW. Ook de bestuurskracht van gemeenten daarin is een belangrijk element.	PM
	<b>Afhankelijkheid van derden: shared service-organisaties (SSO's)</b> De centralisatie van de bedrijfsvoering en het programma herinrichting governance bedrijfsvoering Rijk (SGO-5) zijn uiteraard ook voor SZW van belang. Aandacht is nodig voor duidelijke afspraken over de financiering van SSO's, heldere kostenopbouw van de producten, toereikend inzicht in de kwaliteit van de uitvoering en voldoende beïnvloedingsmogelijkheden voor SZW.	PM
	<b>Kwaliteit digitale informatievoorziening SZW en ZBO's</b> De snelle ontwikkelingen in ICT en informatiebeveiliging vragen doorlopend aandacht. Daarbij gaat het niet alleen om het ministerie van SZW, maar ook om de ZBO's (zoals UWV en SVB) en de koppelvlakken tussen ministerie en ZBO's en de inrichting van de informatievoorziening.	PM
	<b>MenO-beleid specifieke uitkeringen</b> De ADR beoordeelt de kwaliteit van de accountantscontrole op de besteding van specifieke uitkeringen door gemeenten en provincies en verricht op dat terrein veel aanvullende werkzaamheden. Het financieel belang van SZW hierin is aanzienlijk.	PM
	<b>Kwaliteit uitvoering subsidieregelingen</b> De tijdigheid en kwaliteit van de uitvoering van Europese subsidieregelingen door het Agentschap van SZW is van groot belang. Als het budget niet volledig wordt benut of als de foutenpercentages boven de Europese norm van 2 procent uitkomen, moeten subsidiegelden aan de Europese Commissie worden terugbetaald. Er vindt bundeling plaats van de backoffices voor subsidieverlening van SZW, OCW en VWS.	PM
	<b>Overig en nog toe te wijzen</b>	PM
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>6.000</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b>	
	Samenvattend rapport ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	
	Interim- en deelrapporten ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	
	Controleverklaring personeelsfonds ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b>	
	Assurance-rapport 3F, inclusief interim-rapportage	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	ESF	20.800
	EGF	800
	Migratiefondsen	900
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>22.500</b>

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Bedrijfsvoering</b> De ADR doet onderzoek of eerder gebleken onvolkomenheden zijn opgelost. Verder onderzoeken wij de naleving van de (nieuwe) Aanbestedingswet en de gevolgen van het op afstand zetten van de inkoopfunctie. Er vindt bundeling plaats van de backoffices voor subsidieverlening van SZW, OCV en VWS.	3.250
	<b>Toezicht</b> De ADR voert onderzoeken uit in het kader van het toezicht van VWS op publieke organisaties in de zorg (zoals de fondsen, het CVZ, de NZa en het CAK). In 2014 ontwikkelen wij op verzoek van VWS een normenkader voor de controle op de rechtmatigheid van het financieel verslag uitvoeringstaken van het CVZ.	4.850
	<b>ICT en informatiebeveiliging</b> De bedrijfsvoering van VWS en de agentschappen is sterk afhankelijk van ICT-voorzieningen. De ADR onderzoekt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van deze voorzieningen.	2.900
	<b>Caribisch Nederland (BES-eilanden)</b> Het RCN op Caribisch Nederland is te beschouwen als een SSO, waarvan onder meer het Zorgverzekeringskantoor, dat onder VWS ressorteert, gebruik maakt.	300
	<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 vooral bedrijfsvoeringsprocessen.	2.100
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>13.400</b>
2	Vaste vraag	
	<b>Vaste producten voor de departementale leiding</b> Samenvattend rapport ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Interim- en deelrapporten ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Controleverklaringen agentschappen Onderzoeken WBP, WPG, BIR, DigiD, etc.	
	<b>Vaste producten voor interdepartementaal gebruik</b> Rapportage grote en hoogrisico ICT-projecten (rapportage aan BZK)	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>



# Onderzoeken op interdepartementaal verzoek

1	Variabele vraag	Uren
	<b>Compacte en slagvaardige rijksdienst</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 audits en het geven van adviezen dragen wij daaraan bij.	4.000
	<b>ICT en (informatie)beveiliging</b> Ministeries worden steeds afhankelijker van ICT. De ADR onderzoekt de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de (vitale) ICT-voorzieningen, door de inrichting te toetsen aan standaarden zoals de BIR en door het beoordelen van grote en hoogrisico ICT-projecten.	3.200
	<b>Bedrijfsvoering</b> Er komt steeds meer interdepartementale kaderstelling voor de bedrijfsvoering, die richting en sturing geeft aan de processen op de afzonderlijke ministeries. De ADR adviseert over het opstellen en toepassen van deze kaders.	500
	<b>Ministeriële verantwoordelijkheid en systeemverantwoordelijkheid</b> De Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) is op 1 januari 2012 van start gegaan en werkt als inkoopuitvoeringscentrum (IUC) voor meerdere ministeries. De vorming van IUC's brengt veranderingen met zich mee voor de inrichting van de organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden.	3.100
	<b>Totaal aantal uren variabele vraag</b>	<b>10.800</b>
2	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)	
3	Vraag Europese Unie	Uren
	<b>Totaal aantal uren vraag Europese Unie</b>	<b>0</b>

