



BS2015017437 / 9-9-2015



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Secretaris-Generaal
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag

Auditdienst Rijk

Kalvermarkt 32
2511 CB Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksverheid.nl

Inlichtingen



Ons kenmerk
ADR/2015/1187

Bijlagen

1

Datum 3 september 2015
Betreft Quick scan In het belang van Nederland

Hierbij bied ik u het rapport aan van het onderzoek dat wij op uw verzoek hebben uitgevoerd met als doel *'vast te stellen in hoeverre de maatregelen uit de nota 'In het Belang van Nederland' adequaat zijn 'belegd' en 'geland' in de organisatie, zodat deze maatregelen voldoende aandacht krijgen en worden bewaakt, alóók of de aangeleverde managementinformatie betrouwbaar is'*.

Vanwege de korte tijd die beschikbaar was voor het onderzoek en de verminderde beschikbaarheid van te interviewen personen als gevolg van de vakantieperiode, is afgesproken het onderzoek in eerste instantie te beperken tot een quick scan naar een viertal maatregelen verspreid over vier verschillende defensieonderdelen. Hiermee wordt een eerste indicatie verschaft van de stand van zaken ten aanzien van de onderzochte maatregelen echter zonder dat sprake kan zijn van een representatief beeld over alle maatregelen heen.

De quick scan laat zien dat de vier door ons onderzochte maatregelen bij de betreffende defensieonderdelen zijn belegd en geland. Ofschoon de management informatie ten aanzien van de onderzochte maatregelen bij de bevroegde defensieonderdelen betrouwbaar tot stand lijkt te komen, blijkt een (volledig) totaalbeeld op BS-niveau te ontbreken. Dit wordt deels veroorzaakt doordat niet duidelijk is wat precies onder het begrip 'maatregel' moet worden gevat. Daarnaast blijkt een discrepantie te bestaan tussen de Aanschrijving Managementrapportage 2015, die een rapportage over elke maatregel voorschrijft, en de Maatregelennota van 4 april 2014 die rapportage over de maatregelen vraagt op basis van een uitzonderingsrapportage.

Vanuit de onderzochte defensieonderdelen is aangegeven dat de financiële kortingen die verbonden waren aan de maatregelen uit de nota 'In het belang van Nederland' zijn doorgevoerd op de betreffende begrotingen. Men zegt daarover dat de maatregelen om die reden ook daadwerkelijk volledig uitgevoerd moeten worden wil men zichzelf niet tekort doen. Gezien onze opdracht en de beperkt beschikbare tijd hebben wij niet onderzocht of de financiële spanning die de organisatie momenteel ervaart mogelijk (deels) juist hierdoor is ontstaan.

содержание:

0 8 2ЕБ 3012

содержит:

Het conceptrapport is voor hoor en wederhoor aangeboden aan HDFC, HDB, CDC, DMO, CLAS en CZSK. Ontvangen commentaar is zoveel mogelijk verwerkt.

Auditdienst Rijk

Wij vertrouwen erop u hiermee van dienst te zijn geweest en zijn graag bereid desgewenst nadere toelichting te geven.

Ons kenmerk
ADR/2015/1187

DIRECTEUR AUDITDIENST RIJK DEFENSIE

A.J.M. Kerkvliet RE RA



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Quick scan In het belang van Nederland

Colofon

Titel	Quick scan In het belang van Nederland
Uitgebracht aan	Secretaris-Generaal
Datum	1-9-2015
Kenmerk	ADR/Definitief v1.0

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Leeswijzer	5
2	<i>De onderzochte (financiële) maatregelen uit de nota IHBVNL intern Defensie zijn belegd en geland</i>	6
2.1	De defensieonderdelen hebben de eindverantwoordelijkheid en de uitvoeringsverantwoordelijkheid over de maatregelen belegd	7
2.2	De onderzochte maatregelen zijn bij de defensieonderdelen geland	7
2.3	De managementinformatie komt tot stand op basis van actuele en in het dossier aanwezige informatie	8
3	De defensie managementsrapportage geeft geen duidelijk beeld over de huidige stand van zaken IHBVNL	10
3.1	Het is niet duidelijk wat de term maatregelen in de nota IHBVNL precies inhoudt	10
3.2	Over verschillende maatregelen uit de beleidsbrief IHBVNL wordt niet defensiebreed gerapporteerd	10
3.3	Een totaaloverzicht met versiebeheer van maatregelen over de jaren heen ontbreekt	11
4	Opmerkingen geïnterviewden	12
5	Aanbevelingen	13
6	Ondertekening	14
Bijlagen 15		
	Bijlage 1 Uitleg gebruikte terminologie	15
	Bijlage 2 Onderzoeksopzet	15
	Bijlage 3 Geïnterviewden	18

1 Inleiding

De SG Defensie heeft in het pre audit gesprek aangegeven dat het inzicht ontbreekt of alle maatregelen die in de nota In het belang van Nederland (IHBVNL) zijn verwoord adequaat zijn 'belegd en geland' in de defensie organisatie.

De defensie managementrapportage komt vier keer per jaar tot stand aan de hand van de managementinformatie die de defensieonderdelen aanleveren. Ten aanzien van de te nemen maatregelen In het Belang van Nederland is niet duidelijk in hoeverre de aangeleverde managementinformatie juist en volledig is en of de bezuinigingen die aan verschillende maatregelen zijn gekoppeld daadwerkelijk zullen worden gehaald. Het bovenstaande is voor de SG aanleiding inzicht te krijgen of de managementinformatie die betrekking heeft op de maatregelen In het belang van Nederland een actueel beeld geeft van de implementatie van de maatregelen en of de bezuinigingen zijn belegd. In samenspraak met de SG is het doel van het onderzoek als volgt geformuleerd: *Stel vast in hoeverre de maatregelen uit de nota In het belang van Nederland¹ adequaat zijn belegd en 'geland' in de organisatie, zodat deze maatregelen voldoende aandacht krijgen en worden bewaakt, alsook of de aangeleverde managementinformatie betrouwbaar is.* Ter verduidelijking zijn een aantal termen uit de doelstelling in bijlage 1 toegelicht.

Vanwege de korte tijd en de vakantieperiode is in samenspraak met de gedelegeerd opdrachtgever Hoofd Bureau SG, mw. W. Kwaks afgesproken middels een quick scan in de periode 1 juli t/m 22 augustus een viertal maatregelen op hoofdlijnen te onderzoeken. Dit aantal dient een indicatie te geven in hoeverre de maatregelen bij de CLAS, CZSK, DMO, CDC en de BS op stafniveau zijn belegd en geland.

Het antwoord op de vraag van de SG is dat: *De vier door ons in deze quick scan onderzochte (financiële) maatregelen uit de nota IHBVNL bij de defensieonderdelen zijn belegd en geland. Ten aanzien van de vraag of de managementinformatie betrouwbaar is, hebben wij op basis van deze quick scan geen reden om aan te nemen dat dit niet het geval is. Op de vraag of deze maatregelen voldoende aandacht krijgen en*

¹ Het uitgangspunt voor deze quickscan zijn de maatregelen uit de nota: Aanbieding nota Maatregelen a.g.v. Nota 'In het belang van Nederland', d.d. 4-4-2014, referentienummer BS2014007548

worden bewaakt, merken wij op dat intern de defensie organisatie een totaaloverzicht ontbreekt van de stand van zaken van de maatregelen uit de nota IHBVNL, de reducties IHBVNL en eerdere nota's waarin bezuinigingsmaatregelen worden genoemd. Dit heeft als risico dat op centraal niveau er een blinde vlek is over de stand van zaken van deze maatregelen.

De belangrijkste redenen om tot dit antwoord te komen is dat:

- De door ons onderzochte (financiële) maatregelen uit de nota IHBVNL intern Defensie zijn belegd en geland
 - De defensieonderdelen hebben de eindverantwoordelijkheid en de uitvoeringsverantwoordelijkheid over de maatregelen belegd
 - De maatregelen zijn bij de defensieonderdelen geland
 - De managementinformatie komt tot stand op basis van actuele en in het dossier aanwezige informatie
- De defensie managementsrapportage geeft geen duidelijk beeld over de huidige stand van zaken IHBVNL
 - Het is niet duidelijk wat de term maatregelen in de nota IHBVNL precies inhoudt(zie voetnoot 1)
 - Over verschillende maatregelen uit de beleidsbrief IHBVNL wordt niet defensiebreed gerapporteerd
 - Een totaaloverzicht met versiebeheer van maatregelen over de jaren heen ontbreekt

1.1 Leeswijzer

De resultaten van deze quick scan zijn in hoofdstuk 2 zichtbaar gemaakt in een tabel waarin middels kleuren de bevindingen zijn weergegeven. Voor de nadere uitwerking van deze bevindingen (zie H2 en H3) is gebruik gemaakt van het zogenaamde 'piramidaal' rapporteren, waarbij de titel van de paragraaf aangeeft wat feitelijk is bevonden. In H4 zijn enkele opmerkingen toegevoegd die de geïnterviewden tijdens de gesprekken (buiten de scope van het onderzoek) naar voren hebben gebracht en volgens hen van invloed zijn op de uitvoering van de maatregelen. Aanbevelingen ter verbetering van de 'belegging en landing' van de maatregelen zijn in H5 verwoord.

2 De onderzochte (financiële) maatregelen uit de nota IHBVNL intern Defensie zijn belegd en geland

In tabel 1 zijn de uitkomsten van het quick scan onderzoek middels kleuren gevisualiseerd. De kleuren zijn een interpretatie van de bevindingen. Het schema geeft aan dat er bij de defensieonderdelen geen grote afwijkende bevindingen zijn gedaan ten aanzien van de landing en belegging van de vier door ons onderzochte financiële maatregelen.

Tabel 1 – Uitkomsten quick scan defensieonderdelen

Onderzoeksvragen:	2				3	4	5&6	7
NAAM MAATREGEL	Responsible	Accountable	Consulted	Informed	METHODE VAN BEHEERSING	DOSSIER AANWEZIG	VOORTGANG CF. AMR	BETROUWBAARHEID managementinformatie
DMO: maatregel herinrichting munitieketen			nvt					
CDC: Maatregel Geïntegreerde dienstverlening (GD)			nvt					
CLAS: Maatregel omvorming 13 mechbrig			nvt					
CZSK: Maatregel flexibel bemannen			nvt					

Het oranje vlak (tabel 2) bij de BS is gebaseerd op het feit dat het webdossier over de maatregelen niet volledig is, In de volgende hoofdstukken volgt een nadere uitleg.

Tabel 2 - Uitkomsten quick scan BS

BS niveau: Webdossiers maatregelen IHBVNL	
---	--

Tabel 3 - Legenda

Legenda kleuren	
	Voldoende
	Matig
	Onvoldoende
nvt	Niet van toepassing
	Ivm afwezigheid geen inzage in dossier

2.1 De defensieonderdelen hebben de eindverantwoordelijkheid en de uitvoeringsverantwoordelijkheid over de maatregelen belegd

Bij de onderzochte defensieonderdelen is de commandant of de directeur van het defensieonderdeel de eindverantwoordelijke (Accountable). Bij CDC, DMO, CZSK en CLAS wordt de commandant c.q. directeur ondersteund door bijvoorbeeld de CDC- Raad, de DMO-raad, de Admiraliteitsraad, de CLAS programmaraad.

De uitvoering van de maatregelen is bij alle onderzochte defensieonderdelen toegekend aan een projectleider of lijnverantwoordelijke, die hiermee uitvoeringsverantwoordelijk (Responsible) is. Bij CZSK is de verantwoordelijkheid belegd in de lijn bij de daarvoor verantwoordelijke directeur.

Alleen CLAS en CDC hebben aansturende eenheden ingericht, vergelijkbaar met programmabureaus. Bij DMO en CZSK is een lijnverantwoordelijke voor de reguliere bedrijfsvoering tevens projectleider van een toegekende maatregel.

Bij alle onderzochte defensieonderdelen is de Informed functie (functionaris die achteraf wordt geïnformeerd) ingevuld. Het Consulted aspect (functionaris die vooraf wordt geraadpleegd) heeft geen structureel karakter bij de defensieonderdelen en is derhalve bij geen van de defensieonderdelen aangetroffen.

2.2 De onderzochte maatregelen zijn bij de defensieonderdelen geland

De onderzochte defensieonderdelen hebben aangegeven dat er geen eisen zijn gesteld met welke methodiek, zoals bijvoorbeeld een projectmatige aanpak conform de Prince2 methodiek, zij invulling moeten geven aan de maatregel. Dit sluit aan bij hetgeen in de Commandantenterugkoppeling van 29-2-2014² is besloten, namelijk dat de implementatie en uitvoering, van de lopende en nieuwe maatregelen, in de lijn en langs de reguliere processen dient te verlopen, alsook de verantwoording en bewaking daarvan.

De DMO en het CLAS geven aan voor de projectsturing gebruik te maken van de Prince2 methodiek. De impact van de maatregel bepaalt of het toepassen van een volledige Prince2 methodiek efficiënt is of dat enkel gebruik wordt gemaakt van Prince2 formats. In een enkel geval

² Nota Eindevaluatie CPL, d.d. 25-6-2014, BS/2014019860.

wordt bij het CLAS niet de Principal Toolbox (PTB) toegepast maar wordt de systematiek plan-do-check-act gevolgd.

CZSK heeft de maatregelen opgepakt binnen de reguliere bedrijfsvoering. Voor de uitvoering van de maatregelen maakt CZSK gebruik van een projectmatige aanpak en wordt de voortgang bewaakt met behulp van de Plan-Do-Check-Act cyclus.

Afhankelijk van de financiële omvang belegt het CDC de uitvoering van de maatregelen in de lijn of bij een projectleider. Het CDC volgt voor het onderzochte project de 'lean' methode, hetgeen volgens het CDC het beste aansluit op de gekozen doorontwikkelingsmethodiek.

Voor de opbouw van de projectdossiers wordt door de onderzochte defensieonderdelen in verschillende gevallen gebruik gemaakt van formats uit de PTB.

2.3 De managementinformatie komt tot stand op basis van actuele en in het dossier aanwezige informatie

De onderzochte defensieonderdelen passen een eigen systematiek toe voor het opbouwen van het projectdossier en de algemeen geldende projectstappen worden toegepast. De dossiers worden in een webdossier in de sharepointomgeving bijgehouden ofwel wordt voor de dossiervorming gebruik gemaakt van de share van het defensieonderdeel.

De CLAS heeft voor het onderzochte project een webdossier opgesteld dat via sharepoint is te raadplegen. De projecten kunnen gebruik maken van de PTB. Het webdossier is transparant zodat direct kan worden teruggelezen wat de stand van zaken is van de maatregel. Het Projectbureau draagt zorg dat alle formele documenten waarmee vaak een fase uit een project wordt afgesloten worden gezien en o.a. getoetst aan het mandaat, begroting, aanvullende besluitvorming van de CLAS programmaraad. Het CLAS werkt met een dashboard waarmee periodiek inzicht wordt gegeven in het behalen van de doelstellingen van alle projecten.

Bij het CDC is de voortgang niet direct uit het projectdossier af te leiden, maar er zijn wel maatregelen getroffen om de voortgang bij te houden; over de voortgang wordt gerapporteerd in het projectoverleg en in de weekbrieven en ook in de voortgangsrapportages aan de Stuurgroep en de CDC-Raad. De PTB wordt niet bijgehouden.

Bij de DMO is de projectadministratie op orde. Momenteel verloopt het project volgens de aanwijzing SG A/983 Uitvoering reorganisaties Defensie (URD). De PTB wordt voor reorganisaties niet voorgeschreven en is om die reden dan ook niet bijgehouden.

Bij CZSK is de projectleider 'Flexibel bemannen' niet bevraagd vanwege verlof en is in zijn plaats de projectleider Reductie bemanning JSS bevraagd. Aangezien dit project al in de URD fase zit is geen dossieronderzoek meer uitgevoerd.

3 De defensie managementsrapportage geeft geen duidelijk beeld over de huidige stand van zaken IHBVNL

3.1 **Het is niet duidelijk wat de term maatregelen in de nota IHBVNL precies inhoudt**

Tijdens de start van deze quick scan zijn wij op zoek gegaan naar 'alle maatregelen IHBVNL'. Wij stelden vast dat in verschillende defensiedocumenten zoals nota's en beleidsbrieven, de term 'maatregelen' soms wordt gebruikt om ambities aan te duiden en een andere keer worden met maatregelen budgettaire reducties bedoeld.

De maatregelen die in de beleidsbrief IHBVNL van 17-9-2013 zijn beschreven, zijn concreet gemaakt in de Aanschrijving managementrapportage (AMR) 2015, van 17-12-2014, Bijlage A, Referentietabel maatregelen Nota In het belang van Nederland. Daarnaast zijn er nota's uitgebracht waarin 'maatregelen' worden genoemd om de bezuiniging van €348 mln te laten slagen. Uiteindelijk worden in de nota SG van 4-4-2014, "Aanbieding nota Maatregelen a.g.v. Nota 'IHBVNL'", concrete financiële maatregelen benoemd zijnde 'de consequenties die volgen uit de keuzes in de nota IHBVNL'. Een totaaloverzicht van wat nu exact de maatregelen IHBVNL zijn, zijn we niet tegengekomen.

Het valt ons op dat de in de nota van 4 april genoemde maatregelen niet alle maatregelen afdekken die in de genoemde Bijlage A van de AMR zijn verwoord. Hierdoor vallen een aantal 'ambitie-maatregelen' buiten de boot.

3.2 **Over verschillende maatregelen uit de beleidsbrief IHBVNL wordt niet defensiebreed gerapporteerd**

De Aanschrijving Managementrapportage 2015 (AMR 2015) stelt dat over elke maatregel moet worden gerapporteerd met een verplichte vermelding in het webdossier van de BS. Echter, in de Maatregelennota SG van 4-4-2014 wordt aangegeven dat de rapportage over de maatregelen middels uitzonderingsrapportages plaatsvindt, oftewel op basis van 'comply or explain'.

De OPCO's rapporteren richting de CDS over maatregelen en, of reorganisaties en die bepaalt of hierover in de managementrapportage wordt gerapporteerd. De rapportages van de OPCO's worden vastgelegd in het webdossier managementrapportage van de CDS. In het webdossier managementrapportage van de CDS is in het 2^e kwartaal 2015 ten aanzien van de maatregelen alleen gerapporteerd door CLSK, DMO en CDC. Overigens In het HDFC webdossier managementrapportage, is de map 1^e kwartaal 2015 gevuld met informatie uit 2014. De map over het 2^e kwartaal 2015 is niet gevuld.

Een reden voor de onvolledige vulling van het webdossier over de voortgang van maatregelen is mogelijk de keuze voor het hanteren van 'comply or explain'.

3.3 Een totaaloverzicht met versiebeheer van maatregelen over de jaren heen ontbreekt

De Coördinerend projectleider (CPL) stelt in zijn eindevaluatie dat nu alle maatregelen in uitvoering zijn het aantal 'comply or explain' situaties minimaal zal zijn. Afwijkingen zullen volgens hem via het reguliere BPB proces verlopen en worden verwerkt. Deze afwijkingen zijn echter niet terug te vinden. Wij stellen vast dat er geen toetsing is of het webdossier van de BS volledig gevuld is ten aanzien van de voortgang van de totale maatregelen IHBVNL. Hierdoor is het niet mogelijk om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken van de maatregelen. Dit laatste kan alleen door de defensieonderdelen hierover te bevragen.

Inzicht kan evenmin worden verkregen op basis van een totaaloverzicht van alle maatregelen uit de bijlage A van AMR 2015, de reductiemaatregelen uit de nota van 4-4-2014, alsook de maatregelen uit de beleidsbrief 2011. Een totaaloverzicht maakt in een oogopslag zichtbaar wat de stand van zaken is van een bepaalde maatregel.

4 Opmerkingen geïnterviewden

Verschillende geïnterviewden vragen aandacht voor het verdwijnen van de rol van CPL. Zij geven aan dat er geen coördinerend orgaan meer binnen defensie dat 1/ het totaaloverzicht heeft 2/en op basis daarvan zorg draagt voor synchronisatie van de verschillende maatregelen 3/en waarschuwt voor de effecten van zogenaamde 2e en 3e orde effecten als gevolg van reducties.

Een ander punt is dat de meeste maatregelen pas in 2016, 2017 of 2018 moeten worden afgerond, hetgeen betekent dat een aantal projecten nog niet zijn gestart.

De onderzochte defensieonderdelen geven allen aan dat het uitvoeren van de maatregelen noodzakelijk is om de bedrijfsvoering in stand te houden, vanwege het feit dat de bezuinigingen al zijn doorgevoerd en men hierdoor met een lager budget moet werken. Kortom men moet wel invulling geven aan de maatregel, anders doet men zichzelf te kort. Wij hebben in deze quick scan niet onderzocht of juist dit gedeeltelijk de oorzaak zou kunnen zijn van de huidige financiële spanningen.

5 Aanbevelingen

- Draag zorg dat bij de bestuurstaf wordt toegezien op actuele vulling van het webdossier met betrekking tot alle financiële en ambitie maatregelen. Wijs hiervoor een functionaris aan om een actueel overzicht aan te houden van de voortgang van alle maatregelen uit de nota 'In het belang van Nederland'.
- Laat in het voortgangsoverzicht inzichtelijk maken:
 - of een maatregel afgedaan is, en rapportage niet meer nodig is;
 - of een maatregel ingetrokken is, en rapportage niet meer nodig is;
 - of een (oude of aanvullende) maatregel nog niet is afgedaan, en rapportage nog vereist is;
 - het financieel volume (i.c. reductie) van een maatregel, voorzover van toepassing;
 - of het totaal beoogde financieel volume van alle maatregelen aansluit op de vereiste financiële reductie.
- Schrijf hiervoor in de AMR een verplicht rapportage format voor, om per maatregel de voortgang en voor zover van toepassing het beoogd financieel volume (i.c. reductie) en met een kleurstatus de prognose over de beoogde realisatie hiervan.

6 Ondertekening

Den Haag, september 2015

 projectleider

Bijlagen

Bijlage 1 Uitleg gebruikte terminologie

- Adequaat zijn belegd (opzet en bestaan) /aandacht krijgen; de maatregelen zijn bij medewerkers van het DO belegd op grond van het RACI principe (zie H2.6).
- Adequaat zijn geland (werking) / bewaakt; er wordt een systematiek toegepast om de uitvoering van de maatregelen te beheersen (bv. PDCA of gebruik Prince2).
- Betrouwbaar; komt de managementinformatie die de defensieonderdelen aanleveren tot stand op basis van actuele en in het dossier aanwezige informatie.

Bijlage 2 Onderzoeksopzet

Aanleiding

De SG Defensie heeft in het pre audit gesprek aangegeven dat het inzicht ontbreekt of alle maatregelen die in de nota In het belang van Nederland zijn verwoord adequaat zijn belegd en geland in de defensie organisatie.

Hoofd Bureau SG heeft aangegeven dat het volgende speelt; De sturing op het behalen van de maatregelen vindt onder andere plaats met behulp van een door een medewerker van de Hoofd Directie Beleid opgesteld overzicht, waarin alle maatregelen die in de nota worden genoemd staan vermeld. Het overzicht is input voor de defensie managementrapportages die vier keer per jaar verschijnen, alsook voor de tweejaarlijks te verschijnen voortgangsrapportage. De rapportage komt tot stand aan de hand van de informatie die de defensieonderdelen, die zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de aan hen toegewezen maatregelen, aanleveren. Er vindt verder geen toets plaats of de voor het overzicht aangeleverde informatie juist en volledig is ten aanzien van de voortgang van de verschillende maatregelen. Daarnaast is het niet duidelijk of de bezuinigen die aan verschillende maatregelen zijn gekoppeld daadwerkelijk zullen worden gehaald. Tot en met de reorganisatie werden dit soort maatregelen binnen de Bestuursstaf gecoördineerd door een Coördinerend projectleider. Deze functie is na de reorganisatie komen te vervallen. Kortom er is intern defensie behoefte aan inzicht of de managementinformatie die betrekking heeft op de maatregelen In het belang van Nederland een actueel beeld geeft van de implementatie van de maatregelen en of de bezuinigen zijn belegd.

Deze opdracht wordt uitgevoerd in opdracht van drs. E.S.M. Akerboom, Secretaris Generaal, ministerie van Defensie en wordt aangestuurd door de gedelegeerd opdrachtgever, Hoofd bureau SG, mevrouw W. Kwaks (point of contact – POC).

Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Stel vast in hoeverre de maatregelen uit de nota In het belang van Nederland adequaat zijn belegd en 'geland' in de organisatie, zodat deze maatregelen voldoende aandacht krijgen en worden bewaakt, alsook of de aangeleverde managementinformatie betrouwbaar is.

Bij de verwoorde doelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe wordt intern defensie de stand van zaken gemonitord van het totaal aan maatregelen dat in de verschillende nota's In het belang van Nederland is genoemd?
2. Welke Defensie functionarissen zijn per te onderzoeken maatregel accountable (eindverantwoordelijk) en responsible (verantwoordelijk voor de uitvoering)?
3. Met welke methode wordt bewaakt dat de uitvoering van een maatregel beheerst plaatsvindt?
4. Is er per maatregel een projectdossier/document fysiek of digitaal aanwezig?
5. Is de voortgang van de maatregel af te leiden uit het projectdossier/document?
6. Welke maatregelen vertonen een afwijking ten aanzien van de geplande datum realisatie en wat is de verklaring van deze afwijking?
7. Is de laatst aangeleverde managementinformatie (d.d. n.t.b.) betrouwbaar tot stand is gekomen?
8. Welke interventies zijn uit het onderzoek te benoemen die mogelijk kunnen leiden tot een effectieve een verbetering van de aansturing van de maatregelen?

Aanpak

De opdrachtgever heeft aangegeven dat de onderzoeksresultaten op 15 augustus aanstaande dienen te worden gepresenteerd. Om die reden is er voor gekozen om het onderzoek als een quick scan uit te voeren. De onderzoeksperiode beperkt verder de diepgang van het onderzoek, waardoor het onderzoek alleen antwoorden op hoofdlijnen zal geven.

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing³. De ADR voert dit onderzoek uit conform de in dit plan van aanpak gemaakte afspraken en conform de op het onderzoek van toepassing zijnde kwaliteitsrichtlijnen⁴ vindt een interne onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling van het onderzoek plaats.

Scope en Afbakening

De scope van het onderzoek omvat de maatregelen zoals die in de nota In het belang van Nederland en aanvullende nota's zijn verwoord. De focus ligt op de wijze waarop de defensieonderdelen, inclusief de Bestuursstaf, invulling geven aan de inrichting (borging en landing) en voortgang van de maatregelen.

Gezien de beperkte onderzoeksperiode, en na overleg met de gedelegeerd opdrachtgever, richt het onderzoek zich in eerste instantie

³ www.iaa.nl

⁴ Handboek Auditing Rijksoverheid (HaRO).

op vier onderwerpen (CZSK - Flexibeler personeelsbezetting; CLAS - Omvorming 13 MECHBRIG; CDC en DMO – integraal inzicht 'korting rijksdienst'). Indien de tijd zich er voor leent zal het projectteam in samenspraak met de opdrachtgever extra maatregelen onderzoeken.

Afbakening

- Het onderzoek is alleen gericht op die maatregelen die in samenspraak met de opdrachtgever dienen te worden onderzocht.
- Er wordt geen onderzoek gedaan naar de werking van de beheersingsmaatregelen die een DO heeft ingericht teneinde de uitvoering van de specifieke maatregel beheerst te laten verlopen.
- Dossiers waarin de voortgang van de maatregelen in wordt bijgehouden, worden 'quick en dirty' onderzocht. Er vindt geen diepgaande inhoudelijke toets op de juistheid en volledigheid van de informatie plaats.

Referentiemodel

Voor het onderzoek naar de belegging van de taken is gebruik gemaakt van de RACI –methode. Voor de beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormt de RACI–methode een algemeen geaccepteerd model. Voor alle maatregelen zullen in ieder geval de 'Responsible' en 'Accountable' in kaart worden gebracht. Indien relevant voor een specifieke maatregel zullen ook de 'Consulted' en 'Informed' in het onderzoek worden meegenomen.

1. R = responsible of uitvoeringsverantwoordelijke
De functionaris die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het proces. Verantwoording wordt afgelegd aan de functionaris die accountable is.
2. A = accountable of eindverantwoordelijke.
De functionaris die het eindresultaat autoriseert, die eindverantwoordelijk is voor het eindresultaat. De functionaris aan wie verantwoording wordt afgelegd.
3. C = consulted of vooraf geraadpleegd
De functionaris die het resultaat voor afronding kwalitatief en inhoudelijk beoordeelt.
4. I = informed of achteraf geïnformeerd
De functionaris die achteraf wordt geïnformeerd, die iets moet doen met het resultaat.

Interviews

De te interviewen defensie medewerkers zijn voorafgaand aan hun interview op de hoogte gesteld van dit onderzoek. Hierbij wordt hen gevraagd alle relevante informatie ten tijde van het interview beschikbaar te stellen.

In het kader van wederhoor wordt de ingevulde matrix en de tekstuele verduidelijking direct na het interview aan de geïnterviewde ter accordering en ondertekening voorgelegd. De ingevulde matrices worden samengevoegd tot een totaal overzicht en aan de SG overhandigd.

Rapportage

De resultaten van deze opdracht zijn opgenomen in deze schriftelijke rapportage.

De rapportage wordt uitsluitend uitgebracht aan Secretaris-Generaal.

Het onderzoek betreft een onderzoeksopdracht uitgevoerd als quickscan. Het resultaat van het onderzoek is een matrix waarin per

maatregel de status door gebruik van de kleuren rood, oranje groen is. De matrix wordt ondersteund door een uitzonderingsrapportage (rood gekleurde cellen).

Met deze rapportage wordt geen zekerheid verschaft. In de rapportage zijn alleen de feitelijke bevindingen bij de onderzoeksvragen gegeven. Dit kunnen overigens stellige uitspraken zijn, zolang die expliciet zijn gekoppeld aan het verrichte onderzoek. Van de lezer wordt verwacht dat deze zelf een conclusie trekt op basis van het rapport.

Bijlage 3 Geïnterviewden

HDBV:

- Drs. RA, BS/AL/HDBV/Dir. M&B
- , BS/AL/HDBV/Dir. M&B

HDB:

- , BS/AL/HDB/Belmdwrs
- BS/AL/HDB/Belmdwrs

HDFC:

- ing., BS/AL/HDFC/DirMI FBeh/AfdManInfo,
- BS/AL/HDFC/DirMI FBeh/AfdManInfo

CDS:

- . BS/AL/DS/Dir.FC CDS/AfdF&CAIlo
- MPM, BS/AL/DS/Kab DS

CLAS

- CLAS/ST CLAS/ST/AFD INTEGR
- . CLAS/ST CLAS/ST/AFD INTEGR
- , CLAS/ST CLAS/AFD F&C/SIE STCLAS
- CLAS/ST CLAS/DIR T&O/AFD GSO/SIE GSP
-

CZSK

- Drs., CZSK/PCZSK/F&C
- CZSK/OPS/MHK/RDAM
- KTZ, CZSK/PBV/P&O

CDC

- Drs., CDC/ST OG&K/DIR F&C
- , CDC/ST OG&K/DIR BV/GVAM
- CDC/ST OG&K/DIR BV

DMO

- , CLSK/PLV C-
LSK/DP&BV/APPK/SOP&MD

- DMO/B&B/PL&DV/PL&R
- DMO/DF&C/ACCD
- DMO/MATLOG/DMUNB
-

Auditdienst Rijk

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