



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport: Quick Scan IC- functie Defensie

Versie: definitief concept

Datum: 4 januari 2023

Kenmerk: 2023-0000000516

Uitgebracht aan Ministerie van Defensie, HDfC

Departementaal vertrouwelijk



Inhoud

1. Aanleiding
2. Doel en hoofdvraag onderzoek
3. Afbakening
4. Centrale boodschap
5. Verantwoording onderzoek
6. Ondertekening
7. Managementreactie



1. Aanleiding

De topstructuur van het Ministerie van Defensie is aangepast. In het huidige besturingsmodel van Defensie zijn evalueren, monitoren en bijsturen, alsook managementinformatie van prestaties/effecten belangrijke onderdelen.

Hierbij past volgens het Ministerie van Defensie een (innovatievere) IC-functie binnen Defensie. Deze is echter nog niet nader gedefinieerd en nog niet uitgewerkt. Deze Quick Scan biedt een aanzet daartoe.





2. Doel en hoofdvraag onderzoek

Het doel van het onderzoek:

- Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop Defensie IC-capaciteit opnieuw kan invoeren, hoe en waar deze IC-capaciteit gepositioneerd zou kunnen worden en hoe deze IC-capaciteit ondersteund zou kunnen worden door data-analyse.

Op basis hiervan zijn wij tot de volgende hoofdvraag gekomen:

- Hoe kan Defensie de IC-functie hernieuwd organiseren, mede gegeven de moderne middelen (data-analyses) die beschikbaar zijn?





3. Afbakening

Het doel was niet om een uitgebreid rapport met uitgebreide strategische verhandelingen of vergezichten op te leveren. Daarom kreeg dit onderzoek de vorm van een Quick Scan die snel een globaal antwoord moest geven op de onderzoeksvragen.

Dit onderzoek is beperkt tot het financiële domein en het materieel beheer domein.

De periodieke IB-werkzaamheden zoals behorend tot de maand-, kwartaal, halfjaar of jaarafsluiting zijn in dit onderzoek “out-of-scope” gebleven.





4. Centrale boodschap

Binnen Defensie is er een breed gedragen behoefte aan een nieuwe, innovatieve IC-functie. Bovendien zijn er nu ruimere budgettaire kaders beschikbaar. Ook is er nog enige kennis & ervaring over de IC-functie binnen Defensie aanwezig.

Wij adviseren op basis van deze Quick Scan de opdrachtgever om een visie en een stappenplan te ontwikkelen waarin de volgende aspecten aan bod kunnen komen. Dit impliceert dat Defensie een aantal keuzes zou moeten maken:

- Een keuze voor een centrale, of decentrale IC-functies (zoals bij JenV) of een combinatie hiervan (zoals bij IenW). De contactpersonen van de IC-functie bij IenW en JenV staan open voor de uitwisseling van kennis & ervaring met het ministerie van Defensie.



4. Centrale boodschap

- Een keuze voor de positionering van de IC-functie. Belangrijke kenmerken hierbij zijn de onafhankelijkheid van IC-functie en de plaats waar informatiestromen samenkomen. Met deze kenmerken rekening houdend zou Defensie in het financiële domein een IC kunnen positioneren bij DMO/AOID en bij FABK. In het domein van het materieel beheer zou dit kunnen bij de CDS en bij DGB.
- Een keuze voor het onderbrengen van de IC functie in de bestaande (lijn)functie (mede omdat de werving van IC-medewerkers moeilijk is). Ook kunnen niet-IC medewerkers expertise inbrengen in de controles.



4. Centrale boodschap

- Een keuze voor de wijze waarop de IC-programmering wordt gemaakt. De IC-werkzaamheden tot 2012 waren mede gebaseerd op vaste jaarlijkse controleprogramma's. De nieuwe IC-werkzaamheden kunnen projectmatig worden aangepakt en zich meer richten op controles in bepaalde periodes. Die controles hoeven dan niet beperkt te worden tot de PIOFAH-aspecten. Controles kunnen ook worden uitgevoerd op actuele thema's, een ontwikkelagenda, of op urgente (compliance-) risico's. Voorbeelden zijn de energietransitie en andere operationele risico's.
- Een keuze te maken ten aanzien van de reikwijdte van IC-onderzoeken. IC-werkzaamheden kunnen breder zijn dan het onderzoeken van geïsoleerde aspecten en een toegevoegde waarde hebben door ketens te onderzoeken.
- Het maken van een keuze voor het zelfstandig (binnen Defensie) organiseren van het verrichten van data-analyse. De ADR ondersteunt Defensie al bij de IC-werkzaamheden (overdracht kennis en ervaring, training). Vanwege de eigenstandige controlerol kan de ADR alleen niet een structurele rol vervullen in de data-analyse van Defensie.



5. Verantwoording onderzoek

Organisatie van het onderzoek:

De opdrachtgever van dit onderzoek is hoofddirecteur Financiën en Control van het ministerie van Defensie (HDFC).

Opdrachtnemer namens de ADR is de Algemene Zaken en Defensie, Auditdienst Rijk.

Gehanteerde Standaard:

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd.





5. Verantwoording onderzoek

Werkzaamheden:

De werkzaamheden (interviews) voor dit onderzoek zijn uitgevoerd in januari tot en met april 2022.

Verspreiding rapport:

De opdrachtgever is eigenaar van deze rapportage.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen vier weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.





6. Ondertekening

Deze rapportage is opgesteld door:

Den Haag, 4 januari 2023

Auditdienst Rijk





Ministerie van Defensie

Auditdienst Rijk

Postbus 20201
2500 EE Den Haag

KD: Ambtelijke leiding
Hfdlr. Financien & Control

Locatie
Den Haag - Plein-
Kalvermarkt
Kalvermarkt 32
's-Gravenhage

Postadres
Postbus 20761
2500 ES 'S-GRAVENHAGE
MPC 588

Contactpersoon

Datum 14 december 2022
Betreft Managementreactie Quick Scan IC-functie Defensie

www.defensie.nl

Onze referentie
BS2022032752

Uw referentie
2022-0000289460

*Bij beantwoording, datum,
onze referentie en onderwerp
vermelden.*

Ik bedank u voor de uitgevoerde Quick Scan naar de interne controle (IC) functie bij Defensie en biedt u hierbij mijn reactie aan op het rapport.

Het rapport biedt Defensie inzichten en suggesties voor een nieuwe, modernere inrichting van de interne beheersing (IB) functie van Defensie. De nog aanwezige IB onderzoekscapaciteit is ontoereikend in omvang, te versnipperd in de organisatie en er is onvoldoende kennis en ervaring om inhoud en sturing te geven aan een modernere onderzoek aanpak ondersteund door monitoring en data-analyses. Data-analyse kan helpen om de IB functie verder door te ontwikkelen waarbij wij de lopende initiatieven en kennisuitwisseling met de ADR graag voortzetten.

De inrichting van de IB functie bij Defensie zal, net als bij de ministeries van I&W en J&V, maatwerk zijn. Een integrale interne beheersings- (onderzoek)functie voor alle procesdomeinen en compliance gebieden is op dit moment niet opportuun en vereist daarnaast zeer diverse en specialistische kennis en capaciteit. Mede daardoor zal de focus in eerste instantie komen te liggen op de procesdomeinen financieel-, personeel-, materieel- en inkoopbeheer.

De verbetersuggesties die in de centrale boodschap van het rapport worden gedaan neem ik mee in het vervolgtraject voor de inrichting van de IB functie. Op basis van de uitkomsten van de uitgevoerde Quick Scan is reeds een start gemaakt met het opstellen van een visie IB en een stappenplan die de komende periode verder worden uitgewerkt. De onderwerpen positionering, onafhankelijkheid en objectiviteit, takenpakket, aantal VTE-en (taak en nevenfunctie), werving & selectie en opleiding & training worden hierin geadresseerd. De benodigde capaciteit en de positionering van de IB functie voor het materieelbeheer vormt hierbij een uitdaging waarvoor ik graag nog nader met de ADR van gedachte wil wisselen.

DE HOOFDDIRECTEUR FINANCIEN EN CONTROL

Digitaal akkoord ondertekenaar

7. Managementreactie

Quick Scan IC-functie Defensie
4 januari 2023



Auditdienst Rijk

Postbus 20201

2500 EE Den Haag

(070) 342 77 00