



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport

Evaluatie Audit Committee Justitie en Veiligheid definitief

Colofon

Titel	Evaluatie Audit Committee Justitie en Veiligheid
Uitgebracht aan	Secretaris-generaal Justitie en Veiligheid
Datum	18 mei 2022
Kenmerk	2022-0000150880
Referentienummer	2021-J&V-036
Bijlagen	2

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

	Centrale boodschap: Toegevoegde waarde onderkend, verbetermogelijkheden aanwezig	4
1	Inleiding	6
2	Toegevoegde waarde Audit Committee breed onderkend, ambitie mag duidelijker	8
2.1	Audit Committee heeft toegevoegde waarde, ambitie mag breder besproken worden	8
2.2	Veel aandacht voor bedrijfsvoering en financiële verslaggeving	8
2.3	Regie op auditbeleid vindt vooral reactief plaats, kan meer proactief als instrument ingezet worden	9
2.4	Risicomanagementbeleid onderbelicht, nu een positieve ontwikkeling gaande	9
2.5	Reikwijdte van het Audit Committee nog te bepalen	10
3	Adviezen worden gewaardeerd, maar kunnen scherper en beter benut worden	11
3.1	Agenda gevormd door kerngroep	11
3.2	Vorbereidingsgesprekken zijn nuttig, adviesvraag kan scherper	11
3.3	Adviezen gewaardeerd, mogen explicieter zijn	11
3.4	Meer aandacht gewenst voor opvolging van adviezen	12
4	Externe leden gewaardeerd, interactie interne leden soms gemist	13
4.1	Externe leden worden gewaardeerd	13
4.2	Extern voorzitterschap als prettig ervaren	13
4.3	Samenstelling wordt over het algemeen als toereikend ervaren	13
4.4	Interactie met interne leden wordt soms gemist	14
4.5	Over het algemeen geen voorkeur voor een kleiner kernteam	14
5	Overige aandachtspunten	15
5.1	Frequentie en tijdsduur is voldoende	15
5.2	Secretariaat wordt gewaardeerd, enkele verbeter suggesties	15
5.3	Mogelijkheden voor vergoeden inzet externe leden	16
6	Handelingsperspectief	17
6.1	Bespreek de ambitie en afbakening met elkaar	17
6.1.1	<i>Bespreek met alle leden de ambitie</i>	17
6.1.2	<i>Bepaal de aandacht en insteek voor de adviesterreinen, maak risicomanagement leidend</i>	17
6.1.3	<i>Neem een collectief besluit over de reikwijdte</i>	17
6.2	Verstevig de advisering	18
6.2.1	<i>Verscherp de adviesvragen</i>	18
6.2.2	<i>Vat adviezen samen en leg deze vast</i>	18
6.2.3	<i>Houd opvolging van adviezen gestructureerd bij</i>	18
6.3	Vergroot interactie met interne leden	18
6.4	Zorg voor voldoende capaciteit van de ondersteuning	19
7	Verantwoording onderzoek	20
8	Ondertekening	22
	Bijlagen	23

Centrale boodschap: Toegevoegde waarde onderkend, verbetermogelijkheden aanwezig

De secretaris-generaal (SG) van Justitie en Veiligheid (JenV) heeft de Auditdienst Rijk (ADR) verzocht om een evaluatie uit te voeren van het Audit Committee van het ministerie van JenV, met het doel om inzicht en eventuele verbetermogelijkheden te bieden, waarmee bepaald kan worden of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden. Er is specifiek gevraagd om aandacht te besteden aan het doel en de reikwijdte van het Audit Committee. De volgende hoofdvraag is onderzocht: "Hoe functioneert het Audit Committee van het ministerie van JenV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?"

Centrale boodschap

Uit het onderzoek komen de onderstaande rode draden naar voren, die de centrale boodschap vormen en in hoofdstukken 2 tot en met 4 nader worden uitgewerkt. Geïnterviewden hebben onderstaande verbeteruggesties meegegeven.



1. Toegevoegde waarde Audit Committee breed onderkend; ambitie mag duidelijker

De toegevoegde waarde van het Audit Committee als adviesorgaan wordt breed onderkend. Er wordt naar gestreefd dat externe leden kritisch advies geven ('critical friend'), bijvoorbeeld door te reflecteren, uit te dagen en advies te geven. Het doel wordt in een kleinere samenstelling (SG, pSG en externe leden) besproken. Interne leden geven de behoefte aan dit ook in de volledige samenstelling te willen bespreken. Op het gebied van de adviesterreinen¹ is er veel aandacht voor bedrijfsvoering en financiële verslaggeving. De themasessies hierover worden door betrokkenen gewaardeerd. De regie op auditbeleid vindt voornamelijk nog reactief plaats, dit kan nog meer als instrument ingezet worden. Het risicomanagementbeleid is de afgelopen twee jaar onderbelicht. Het ministerie van JenV heeft op dit onderwerp zelf nog een ontwikkeling door te maken. Er is een breed gedeeld beeld dat de toegevoegde waarde van het Audit Committee vergroot kan worden door het risicomanagementbeleid vaker te bespreken en daar met een brede blik naar te kijken. Begin 2022 is dit onderwerp in een vergadering uitgebreid besproken. Er zijn wisselende beelden hoe ver de verantwoordelijkheid van het Audit Committee reikt bij de advisering aan de taak- en sui generis organisaties binnen het JenV-domein met een eigen Audit Committee². Om onderlinge verbinding te vergroten is recent een symposium (september 2021) georganiseerd voor alle Audit Committees binnen het JenV-domein. Dit wordt als een positieve ontwikkeling gezien.



2. Adviezen van het Audit Committee gewaardeerd, maar kunnen scherper en beter worden benut

De agenda wordt voornamelijk gevormd door de externe leden, de SG en pSG. De behoefte van andere interne leden zou meer naar voren mogen komen. Volgens geïnterviewden worden concrete adviesvragen nog beperkt gesteld. Het stellen van scherpere adviesvragen kan bijdragen aan effectievere vergaderingen. De adviezen van de externe leden worden gewaardeerd door interne leden. Vaak zijn de gesprekken reflectief van aard. De adviezen van externe leden worden soms samengevat en (naast het vergaderverslag) niet

¹ De adviesterreinen zijn: 1) het borgen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de financiële verslaggeving; 2) de regie op het auditbeleid en 3) het risicomanagementbeleid en de uitkomsten daarvan.

² De vijf Audit Committees betreffen: het Openbaar Ministerie, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Nationale Politie, de Immigratie- en Naturalisatiedienst en de Raad van de Rechtspraak. Een deel hiervan zijn sui generis organisaties. Deze behoren tot het JenV-domein, maar staan meer op afstand van het ministerie en kennen een grote mate van autonomie. Voor sui generis organisaties is de sturingsrelatie vaak afzonderlijk vastgelegd.

apart bijgehouden. De opvolging van adviezen gebeurt, maar nog niet gestructureerd, dit wordt door diverse betrokkenen als een verbetermogelijkheid gezien.



3. Externe leden worden gewaardeerd, interactie interne leden wordt soms gemist

De externe leden worden gewaardeerd, met name om hun onafhankelijkheid, kennis en ervaring. De werkwijze met een interne en externe voorzitter werkt goed. Betrokkenen zijn positief over de externe voorzitter en de huidige samenstelling. Interne leden zijn vooral betrokken als een eigen of aanpalend thema wordt besproken. Interactie tussen de gehele groep (interne en externe leden) vindt beperkt plaats. Echter, het overgrote deel van betrokkenen heeft geen voorkeur om te werken met een kleinere kerngroep aangevuld met agendaleden. Verbetermogelijkheden worden eerder gezien in het interessanter maken van de agenda, het bespreken van verwachtingen en meer tijd vrij te houden voor discussie.

Handelingsperspectief

Door het ADR-onderzoeksteam zijn de volgende handelingsperspectieven geformuleerd op basis van de bevindingen:



1. Bespreek ambitie en afbakening met elkaar

- Bespreek met alle leden wat het Audit Committee gezamenlijk wil bereiken. Om zo een scherper beeld te krijgen wat iedere betrokkene eruit wil halen en effectiever te kunnen vergaderen. Houd wel rekening met de uitgangspunten in de regeling Audit Committee van het Rijk.
- Bepaal met elkaar wat de ambities en afbakening zijn met betrekking tot de drie adviesterreinen en hoe deze zich verhouden tot de tijdsbesteding. Het onderzoeksteam ziet een risico in de bespreking van onderwerpen die niet direct een relatie hebben met de adviesterreinen. Het advies is om risicomanagement leidend te maken voor de prioritering van aandacht voor adviesterreinen en specifieke onderwerpen.
- Neem een collectief besluit over de reikwijdte van het Audit Committee. Hierdoor is dit duidelijk voor alle leden binnen het Audit Committee en daarnaast kan dit ook naar (taak- en sui generis) organisaties gecommuniceerd worden.



2. Verstevig de advisering

- Verscherp de adviesvragen die gesteld worden door interne leden, zodat de vergaderingen effectiever worden. Hiervoor kan het voorbereidingsgesprek (voor de themasessies) gebruikt worden en het format van een oplegnotitie.
- Vat adviezen van externe leden samen en leg deze samenvattingen vast om concreter advies mee te geven. Dit geldt met name voor belangrijke onderwerpen (één of twee samengevatte adviezen per vergadering).
- Houd opvolging van adviezen gestructureerd bij, zodat de toegevoegde waarde zichtbaar wordt en de vrijblijvendheid wordt verminderd. Dit kan door een schriftelijke terugkoppeling te vragen.



3. Vergroot de interactie met interne leden

De eerste twee handelingsperspectieven helpen om interactie te vergroten. Daarnaast is het mogelijk om met behulp van specifieke werkvormen de betrokkenheid te vergroten, bijvoorbeeld een werkvorm waar alle leden aan het werk gezet worden. Daarnaast is het van belang dat er voldoende tijd beschikbaar is voor verdiepende gesprekken. Kies daarom de onderwerpen uit waar echt interactie gewenst is en reserveer er tijd voor.



4. Zorg voor voldoende capaciteit van de ondersteuning

De capaciteit van het secretariaat is begrensd. De uitkomsten en handelingsperspectieven vanuit deze evaluatie kunnen ertoe leiden dat de werkzaamheden voor het secretariaat verder uitbreiden. Als dat het geval is, overweeg dan of de capaciteit verder uitgebreid moet worden.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Het instellingsbesluit³ van het Audit Committee van Justitie en Veiligheid (JenV) berust op de regeling audit committees van het Rijk⁴. In deze regeling is vastgelegd dat het Audit Committee elke twee jaar een evaluatie uitvoert. Mede vanwege de substantieel gewijzigde samenstelling is er behoefte aan een onderzoek ter evaluatie van het Audit Committee. De SG van het ministerie van JenV heeft de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd om te onderzoeken op welke manier het Audit Committee functioneert en hoe de toegevoegde waarde verder vergroot kan worden.

1.2 Context

Het Audit Committee bestaat uit diverse leden. De interne leden zijn de SG, de pSG, HDBV, DG's, NCTV en DFEZ. De SG is formeel voorzitter van het Audit Committee. Naast de interne leden zijn er vier externe leden, waarvan één extern lid fungeert als technisch voorzitter. DFEZ en de ADR zijn aanwezig als interne deskundigen en een onderzoeksdirecteur van de Algemene Rekenkamer (AR) is agendalid. Ter ondersteuning van het Audit Committee is er een secretaris benoemd.

Het Audit Committee van (JenV) is sinds 2020 grotendeels gewijzigd in samenstelling. Dit geldt zowel voor de interne leden als voor de externe leden. Ook het secretariaat en de betrokkenen vanuit de ADR en AR zijn gewijzigd. Sindsdien zijn er andere werkwijzen uitgetoetst, bijvoorbeeld op het vlak van agendering, voorbereiding van onderwerpen en het bespreken van onderwerpen. De voorzitter en technisch voorzitter beogen met het Audit Committee als 'critical friend' bij te dragen aan waardecreatie voor het ministerie van JenV.

In de regeling audit committees van het Rijk is beschreven dat de tweejaarlijkse evaluatie in elk geval betrekking moet hebben op de uitvoering van de taken. Deze taken van het Audit Committee betreffen het adviseren van het departementale management op de volgende terreinen:

- 1) Het borgen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de financiële verslaggeving;
- 2) De regie op het auditbeleid;
- 3) Het risicomanagement en de uitkomsten daarvan.

De uitkomsten van deze evaluatie dienen volgens de regeling aangeboden te worden aan de minister van Financiën.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van de evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van het Audit Committee van het ministerie van JenV. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bepalen of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

Hoofdvraag: Hoe functioneert het Audit Committee van het ministerie van JenV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?

Tijdens de evaluatie zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

- 1) Waar streeft het Audit Committee naar bij het uitvoeren van de adviestaak?

³ De link naar het instellingsbesluit: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0040281/2018-01-01>.

⁴ De link naar de regeling: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0040281/2018-01-01>.

- 2) Hoe ervaren betrokkenen de toegevoegde waarde van de adviestaak van het Audit Committee?
- 3) Hoe is de huidige invulling van het Audit Committee geregeld, waaronder de reikwijdte en samenstelling, en vinden betrokkenen de invulling van het Audit Committee toereikend om de adviestaak uit te voeren?
- 4) Welke mogelijkheden zijn er om het functioneren van het Audit Committee te verbeteren en de toegevoegde waarde te vergroten?

Voor dit onderzoek zijn 18 interviews gehouden met interne leden, externe leden en interne deskundigen, daarnaast is er documentonderzoek uitgevoerd. De evaluatie is uitgevoerd over de jaren 2020 en 2021.

1.4

Leeswijzer

CB	Antwoord op de onderzoeksvragen en geformuleerd handelingsperspectief
H1	Aanleiding en context van het onderzoek en nadere specificatie onderzoeksvragen
H2	Uitgebreide beschrijving van de centrale boodschap
H3	<i>De beschreven verbetersuggesties (als onderdeel van deelvraag 4) zijn genoemd door geïnterviewden.</i>
H4	
H5	Inzicht in overige aandachtspunten
H6	Handelingsperspectief
H7	Onderzoeksverantwoording
H8	Ondertekening van het rapport
B1	Lijst met geïnterviewden
B2	Managementreactie

2 Toegevoegde waarde Audit Committee breed onderkend, ambitie mag duidelijker



2.1 **Audit Committee heeft toegevoegde waarde, ambitie mag breder besproken worden**

De toegevoegde waarde van het Audit Committee wordt breed onderkend, met name door de onafhankelijkheid, kennis en ervaring van de externe leden. De functie van het Audit Committee wordt door alle betrokkenen gezien als adviesorgaan. Er wordt aangegeven dat het streven is dat de externe leden kritisch adviseren, ook wel de 'critical friend' genoemd. Dat doen zij bijvoorbeeld door te reflecteren, uit te dagen en advies te geven. Het is een blik van buiten naar binnen. Diverse geïnterviewden, die ervaring hebben met andere Audit Committees binnen het Rijk, zijn positief over het functioneren van dit Audit Committee.

Als onderbouwing wordt hierbij genoemd dat concrete voorbeelden worden gegeven door externe leden en stevig en kritisch wordt doorggevraagd. Verschillende interne leden geven aan dat het Audit Committee enigszins een toetsende rol heeft, naast de stevigheid van gesprekken zijn adviezen niet vrijblijvend. Daarnaast heeft het Audit Committee ook een formele rol om ADR- en AR-rapporten te bespreken voor reflectie. Een enkele geïnterviewde noemt dat het Audit Committee soms als Raad van Toezicht functioneert, door de scherpe bevraging. De externe leden geven daarbij expliciet aan dat het Audit Committee geen toetsende rol heeft, maar strikt een adviserende rol.

Het streven van het Audit Committee wordt door de SG, pSG en externe leden besproken, maar niet met alle leden. Alle betrokkenen hebben wel een beeld bij het doel: kritisch advies van externe leden. Echter, diverse interne leden geven aan de behoefte te hebben om nader te bespreken wat ieder lid uit het Audit Committee wil halen en hoe toegevoegde waarde bereikt kan worden. Bijvoorbeeld wat het Audit Committee gezamenlijk wil bereiken bij het bespreken van adviesterreinen en de mate van reflectie, advisering of toetsing. Om zo een scherper beeld te krijgen wat iedere betrokkene eruit wil halen en effectiever te kunnen vergaderen. Deze onderwerpen zijn in de volgende paragrafen en hoofdstukken nader uitgewerkt.

2.2 **Veel aandacht voor bedrijfsvoering en financiële verslaggeving**

De onderwerpen bedrijfsvoering en financiële verslaggeving komen uitgebreid aan bod in het Audit Committee. Het is standaard ingeregeld dat het jaarverslag van JenV, het samenvattend auditrapport van de ADR en het verantwoordingsonderzoek van de AR besproken worden. Aan de hand van het rapport van de ADR vindt er een apart gesprek plaats tussen de externe leden en de ADR. Dit zijn 'private sessions', waar het bestuur niet bij aanwezig is⁵. Daarnaast vindt hierover ook een informeel gesprek plaats tussen de externe leden en de SG en pSG.

Geïnterviewden geven aan dat deze onderwerpen voldoende aan bod komen. Diverse interne leden noemen dat de onderwerpen meer als formeel onderdeel worden gezien en niet altijd voor de gehele groep interessant zijn. De suggestie wordt door enkele geïnterviewden genoemd om mogelijk minder bedrijfsvoeringsonderwerpen te bespreken, zodat meer tijd overblijft voor andere onderwerpen en interactie.

Verder valt op dat geïnterviewden bedrijfsvoering verschillend definiëren, waarbij sommigen het eng benaderen (enkel het formele deel) en anderen bedrijfsvoering

⁵ Waarde toevoegen in tijden van verandering: een digitaal kompas voor auditcommissies, PWC, 2020, p.116.

breder beschouwen. Geïnterviewden zijn namelijk bijzonder positief over de toegevoegde waarde van themasessies, maar dit wordt vaak genoemd als geheel ander aspect van het Audit Committee. Sinds de zomer 2020 worden thema's geagendeerd om bredere bedrijfsvoeringsonderwerpen te bespreken, zoals de strafrecht- en afpakketen, HR en IT. Bij deze themasessies worden ook andere agendaleden uitgenodigd, bijvoorbeeld van andere organisaties binnen het JenV-domein, om ingewikkelde (keten)problematiek te bespreken.

2.3 **Regie op auditbeleid vindt vooral reactief plaats, kan meer proactief als instrument ingezet worden**

In het Audit Committee worden regelmatig onderwerpen besproken met betrekking tot onderzoeken van de ADR. Het merendeel hiervan richt zich op de uitvoering en uitkomsten van de wettelijke taak, met name de controle op de jaarrekening, waar in detail het gesprek over plaatsvindt. Ongeveer twee keer per jaar wordt de planning van vraaggestuurde onderzoeken besproken, waarvoor de ADR de planning en een oplegnotitie met aandachts- en bespreekpunten aanlevert. De planning wordt op hoofdlijnen besproken, waarbij ook enkele suggesties voor auditagendering worden gedaan. In 2020 zijn de uitkomsten van een vraaggestuurde audit ('JenV Verandert') besproken. Over het algemeen worden er verder geen uitgevoerde audits geagendeerd om te bespreken. De AR bespreekt standaard het verantwoordingsrapport. Onderzoeksrapporten van de AR betreffende het JenV-domein worden door de secretaris gedeeld met de externe leden. In overleg met de AR wordt bepaald of deze ter kennisname of agendering worden verstuurd.

Het overgrote deel van interne leden geeft aan zeer beperkt zicht te hebben in hoeverre de regie op het auditbeleid besproken wordt in het Audit Committee en wat dit exact omvat. Geïnterviewden geven daarnaast aan dat het goed zou zijn om de auditplanning vanuit JenV meer aan te sluiten op de uitkomsten vanuit strategisch risicomanagement.

Diverse geïnterviewden noemen de verbetermogelijkheid om het auditbeleid meer proactief in te zetten als instrument van het Audit Committee. Hiervoor worden drie mogelijkheden genoemd:

- Het aandragen van suggesties aan de departementsleiding om onderzoeken uit te voeren. Het is de verantwoordelijkheid van bestuursleden van JenV om audits aan te vragen. Het Audit Committee kan hierover vragen stellen of suggesties geven naar aanleiding van risico's of opvallende hiaten in de planning. Dat is eerder gedaan in het Audit Committee door te bevragen waarom er weinig audits zijn gepland voor een specifiek onderdeel van JenV. Daarnaast is tijdens interviews genoemd dat bredere, thematische onderzoeken waardevol zijn ten opzichte van klassieke financial audits. Ook is aangegeven dat het goed zou zijn meer audits uit te voeren naar 'soft controls' en cruciale managementinformatie.
- Bij capaciteitsvraagstukken omtrent onderzoeken kan in het Audit Committee besproken worden waar prioriteringsvoorkeur naar uit gaat. Door op een hoger niveau naar de auditplanning te kijken kan aandacht uitgaan naar de belangrijkste onderwerpen.
- Het uitlichten van relevante vraaggestuurde onderzoeken en vragen naar opvolging van de aanbevelingen, zo is eerder het rapport van 'JenV Verandert' besproken. Daarbij geeft een enkele geïnterviewde nog aan dat het goed zou zijn om relevante rapporten van de Inspectie JenV ter informatie te delen in het Audit Committee.

2.4 **Risicomanagementbeleid onderbelicht, nu een positieve ontwikkeling gaande**

Het risicomanagementbeleid komt nog beperkt aan bod in het Audit Committee. Er is aangegeven dat het risicomanagement van JenV nog in ontwikkeling is, met name omtrent grote, strategische risico's. Wanneer risicomanagement wordt uitgevoerd, dan is er vaak geen of beperkte opvolging. Er worden veel initiatieven opgestart, maar het structureel borgen van risicomanagement en opvolging geven aan geconstateerde risico's gebeurt nog weinig geven geïnterviewden aan. Over 2020 en

2021 heeft het Audit Committee eenmaal expliciet het risicomanagementbeleid besproken. Daarnaast wordt risicomanagement vaak aangehaald tijdens vergaderingen door externe leden bij specifieke onderwerpen die besproken worden. De adviezen van het Audit Committee met betrekking tot het risicomanagementbeleid en de uitkomsten daarvan zijn nog niet schriftelijk vastgelegd en verstuurd aan de ambtelijke leiding (conform bepaling van de regeling Audit Committee's van het Rijk).

Als verbeteringsuggestie wordt door vele betrokkenen, zowel interne als externe leden, genoemd dat het Audit Committee meer aandacht kan besteden aan het risicomanagementbeleid. Specifiek wordt uitgelicht dat de externe leden kennis en ervaring hebben omtrent dit onderwerp, wat erg nuttig kan zijn voor JenV. Er is al een ontwikkeling ingezet door in februari 2022 een themasessie te beleggen, waarbij strategische risico's besproken zijn met elkaar en advies over het risicomanagementbeleid is gegeven.

Het is een breed gedeeld beeld dat het Audit Committee haar toegevoegde waarde kan vergroten door het risicomanagementbeleid vaker te bespreken en daar met een brede blik naar te kijken. Hiervoor is het van belang dat JenV zelf het risicomanagementbeleid verder ontwikkelt en uitvoert, dan kan het Audit Committee daarover reflecteren en adviseren. Aanvullend kunnen dan nog suggesties voor specifieke risico's worden gegeven.

2.5

Reikwijdte van het Audit Committee nog te bepalen

Er zijn wisselende beelden hoe ver de verantwoordelijkheid van het Audit Committee reikt bij de advisering aan organisaties binnen het JenV-domein. Diverse geïnterviewden noemen dat de minister van JenV systeemverantwoordelijk is voor het gehele domein, inclusief de ketens waar sui generis organisaties deel van uitmaken. Om die reden is het van belang dat het Audit Committee van JenV over het gehele domein opereert, adviseert en dergelijke organisaties ook informatie aanleveren en desgevraagd aansluiten bij het Audit Committee. Anderen, voornamelijk interne leden, noemen dat sui generis organisaties een eigen rechtstatelijke positie hebben met eigen besturing en Audit Committee's, waarbij het te ver gaat om te adviseren over de bedrijfsvoering van deze organisaties. Gezien de omvang van het JenV-domein is het volgens hen niet praktisch om ook dergelijke organisaties mee te nemen in de advisering.

Op dit moment is het zicht van het Audit Committee op de gehele JenV-organisatie nog beperkt. Een aantal geïnterviewden ervaren dit als een gemis. De relatie met de vijf Audit Committee's van taak- en sui generis organisaties⁶ binnen het JenV-domein is nog in ontwikkeling, waarbij informatie-uitwisseling nog beperkt is. Volgens enkele geïnterviewden zien sommige organisaties beperkt waarde in meer verbinding en beroepen ze zich op het eigen Audit Committee. Er wordt aangegeven dat zij wel bereid zijn om elkaar te helpen met praktische zaken. Sinds begin 2021 is er frequenter contact tussen de secretarissen van Audit Committee's binnen het JenV-domein.

In september 2021 is voor de eerste keer een symposium georganiseerd vanuit het Audit Committee van JenV met Audit Committee's van organisaties binnen het JenV-domein. Betrokkenen zijn daar erg positief over en benoemen dat dit bijdraagt aan de onderlinge relatie. Het viel op dat er overeenkomsten en verschillen zijn in de taakopvatting. Als verbeteringsuggestie wordt dan ook genoemd om dit symposium vaker te laten plaatsvinden (is ook afgesproken) en meer verbinding met andere Audit Committee's te zoeken. Aanvullend noemen geïnterviewden dat het goed zou zijn als de SG of pSG een principiële gesprek aangaat met sui generis organisaties over samenwerking en gekeken wordt hoe de structuur van Audit Committee's binnen JenV goed vormgegeven kan worden.

⁶ De vijf Audit Committee's betreffen: het Openbaar Ministerie, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Nationale Politie, de Immigratie- en Naturalisatiedienst en de Raad van de Rechtspraak.

3 Adviezen worden gewaardeerd, maar kunnen scherper en beter benut worden



3.1 Agenda gevormd door kerngroep

In een kerngroep bespreken de SG, pSG, externe voorzitter en secretaris de agendaonderwerpen. Geïnterviewden noemen het positief dat er een grote bereidwilligheid is van de SG en pSG om tijd uit te trekken om de agenda te bepalen. Er wordt een lange termijn agenda opgesteld met een duur van anderhalf jaar, waar de te behandelen onderwerpen op staan. Daarnaast is er een korte termijn agenda, waar gedetailleerder onderwerpen staan beschreven voor aankomende vergaderingen. Er is een suggestie gegeven om ook de hoofddirecteur Bedrijfsvoering te betrekken bij dit agendaoverleg, omdat diens portefeuille veel van de onderwerpen omvat die besproken worden in het Audit Committee.

De externe voorzitter bespreekt met de externe leden welke onderwerpen van belang zijn en brengt deze in. Als voorbeeld wordt het risicomanagement genoemd, wat door externe leden op de agenda is gezet. De SG en pSG halen onderwerpen op bij de interne leden, middels een mail van de secretaris. Daarnaast wordt aan interne leden gevraagd of zij zich kunnen vinden in de langere termijn agenda. De interne leden komen af en toe met een specifiek onderwerp. Geïnterviewden geven aan dat de behoeften van de SG en pSG in beeld zijn, maar de behoeften van andere interne leden niet duidelijk zijn. Diverse interne leden geven aan dat het goed zou zijn om met elkaar te bespreken welke onderwerpen relevant zijn om te agenderen en adviezen over te vragen. Verder kunnen interne leden voor themasessies onderwerpen aandragen, dat is van toegevoegde waarde en helpt om de betrokkenheid te vergroten. Er is daarnaast ruimte om spontaan een dilemma of vraagstuk voor te leggen.

3.2 Voorbereidingsgesprekken zijn nuttig, adviesvraag kan scherper

De externe leden voeren voorbereidingsgesprekken bij de themasessies met het interne lid dat verantwoordelijk is voor het onderwerp, deze worden als nuttig ervaren. Deze sessies helpen externe leden om een onderwerp in het Audit Committee goed te kunnen bespreken, doordat ze al ingelezen en bijgepraat zijn. Daarnaast is er voor de betrokken interne leden meer tijd beschikbaar tijdens het voorbereidingsgesprek, en daarna in het Audit Committee, om het onderwerp te bespreken. In het verleden is er bij vergaderingen in sommige gevallen veel tijd opgegaan aan toelichtingen, waardoor weinig tijd over bleef voor het inhoudelijk gesprek. Door de voorbereidingsgesprekken en het timemanagement van de externe voorzitter gaat dit inmiddels beter.

Het overgrote deel van geïnterviewden geeft aan dat interne leden nog beperkt adviesvragen stellen aan het Audit Committee. In de vergaderingen wordt een thema gepresenteerd, waarna met name externe leden daar op reflecteren. Door explicieter de adviesvraag neer te leggen, wordt het mogelijk om de beschikbare tijd van het Audit Committee beter te benutten en adviezen scherper te formuleren. Als suggestie wordt genoemd om hier meer aandacht aan te besteden bij de voorbereidingsgesprekken, waarbij het interne lid uitgedaagd kan worden om een goede vraag neer te leggen en daar gericht onderbouwende documenten voor aanlevert.

3.3 Adviezen gewaardeerd, mogen explicieter zijn

De adviezen van de externe leden worden gewaardeerd door de interne leden. Betrokkenen geven aan dat de gesprekken vaak reflectief van aard zijn. De externe leden stellen verdiepende vragen, wat tot inzicht kan leiden bij interne leden. Dit

kan gekenmerkt worden als 'constructive challenge': het bestuur op opbouwende wijze uitdagen door het stellen van kritische vragen⁷. Deze werkwijze wordt als waardevol gezien. Verschillende opmerkingen over de adviezen zijn: "adviezen zijn goed en bruikbaar, vaak hele scherpe observaties", "weten waar ze moeten prikken, dan doet dat pijn, dat is goed en dat is waardevol", "adviezen zijn concreet en gelardeerd met voorbeelden, invulling is aan de verantwoordelijke zelf".

Er zijn wisselende beelden in hoeverre deze gesprekken en actiepunten concrete adviezen zijn en in hoeverre de adviezen ook worden samengevat en vastgelegd. Sommige geïnterviewden geven aan dat dit gebeurt, anderen vinden juist van niet. Uit de vergaderverslagen blijkt dat de adviezen van de verschillende leden soms samengevat worden door de voorzitter. De aparte of samengevatte adviezen staan in het verslag en worden verder niet apart bijgehouden voor opvolging (in de actiepuntenlijst of elders).

Diverse betrokkenen geven een voorkeur aan om vaker concrete adviezen te formuleren en vast te leggen. Dat helpt betrokken interne leden om ook daadwerkelijk met het advies aan de slag te gaan. Dit kan doordat de (externe) voorzitter vaker een samenvatting geeft van de adviezen in de vergadering en de secretaris dit specifiek vastlegt. Een andere suggestie van een betrokkene is om formele adviezen uit te werken in een 'one-pager'.

3.4

Meer aandacht gewenst voor opvolging van adviezen

Er wordt een actiepuntenlijst bijgehouden. De actiepunten zijn veelal gericht op het agenderen van onderwerpen, vaak om voortgang te volgen en om te zien wat er gedaan is met adviezen. Daarnaast zijn er actiepunten om procedurele zaken aan te passen of informatie aan te leveren aan het Audit Committee. Geïnterviewden geven aan dat bij vervolgbesprekingen gevraagd wordt wat er met de adviezen is gedaan. Op deze manier is de opvolging van cyclische of terugkerende onderwerpen in zicht, maar vindt dat minder plaats voor eenmalige (thema)besprekingen.

Het overgrote deel van de geïnterviewden noemt de verbetermogelijkheid om de opvolging van adviezen meer gestructureerd bij te houden. Hiervoor is het van belang dat de adviesvraag scherp geformuleerd is (zie §3.2) en adviezen ook concreet geformuleerd worden (zie §3.3). Er wordt genoemd dat de adviezen van het Audit Committee niet verplicht opgevolgd hoeven te worden, maar een terugkoppeling met de overwegingen om het wel of niet op te volgen geeft veel inzicht, wat de (externe) leden weer kan helpen bij het verbeteren van de adviezen. Als suggestie wordt gegeven dat het betrokken interne (agenda)lid schriftelijk een terugkoppeling geeft, wat dan ter informatie of actiepunt kan worden opgenomen op de agenda. Diverse geïnterviewden geven als kanttekening dat het geen operationele takenlijst moet worden, om een bureaucratie te voorkomen.

⁷ Waarde toevoegen in tijden van verandering: een digitaal kompas voor auditcommissies, PWC, 2020, p.104.

4 Externe leden gewaardeerd, interactie interne leden soms gemist



4.1 Externe leden worden gewaardeerd

De groep van externe leden is divers. De externe leden beschikken over een mix van ervaringen en achtergronden. Binnen deze groep is er kennis op het gebied van traditionele auditonderwerpen zoals risicomanagement en financiën. Daarnaast beschikken de externe leden over kennis op het gebied van governance, organisatieontwikkeling, digitalisering en IT. In de praktijk vullen deze verschillende achtergronden elkaar aan. De (interne) leden zijn tevreden over de kennis die, als gevolg van de verschillende achtergronden, wordt gedeeld. Zij spreken over een waardevolle blik van buiten naar binnen. Door enkele leden wordt genoemd dat niet alle externe leden evenveel kennis hebben van de Rijksoverheid en het JenV-domein. Om te waarborgen dat adviezen goed aan sluiten op de praktijk van de Rijksoverheid geven zij aan dat het helpt als externe leden langere tijd betrokken zijn en zo meer ervaring en kennis op doen van de Rijksoverheid.

4.2 Extern voorzitterschap als prettig ervaren

Om de samenwerking tussen de interne en externe leden te optimaliseren heeft het Audit Committee de formele voorzitter (de SG) en een technisch voorzitter (een extern lid). In de praktijk geeft de formele voorzitter aan het begin van de vergadering de leiding over aan de externe voorzitter. Het gedeelde voorzitterschap wordt door de geïnterviewden als prettig ervaren. Volgens de leden benadrukt een externe voorzitter de externe functie en invalshoek van het Audit Committee. Volgens de leden voldoet de externe voorzitter aan de verwachtingen. De externe voorzitter is energiek, leidt de vergaderingen goed en helpt met het sturen op tijdmanagement. Enkele geïnterviewden noemen wel dat het vervullen van zowel de voorzitters- als adviseursrol lastig kan zijn, maar dit gaat over het algemeen goed.

4.3 Samenstelling wordt over het algemeen als toereikend ervaren

Het Audit Committee bestaat uit vier externe leden, negen interne leden, drie inhoudelijk deskundigen, het lid van de AR en een secretaris. Over het algemeen zijn de leden tevreden over de omvang van de groep. Door de voorzitters en het secretariaat wordt er actief op gestuurd dat de leden zelf aanwezig zijn en, behalve als het echt noodzakelijk is, geen vervanger sturen. Diverse betrokkenen noemen dat dit de waarde van het Audit Committee vergroot. Toch geeft een aantal leden aan dat, als gevolg van de relatief grote samenstelling, het lastig kan zijn om de gehele groep bij het gesprek te betrekken.

Voor het merendeel van de betrokkenen voelt het huidige adviesorgaan als een extern Audit Committee, waarbij zij tevreden zijn met het huidige aantal externe leden. Een enkeling geeft aan open te staan voor een grotere groep van externe leden om zo de waarde van een externe blik en de onafhankelijkheid verder te vergroten. Tegelijkertijd wordt gedacht dat het vergroten van het aantal externe leden ervoor kan zorgen dat gesprekken te abstract worden. De betrokkenheid van interne leden is van belang en dit wordt door de grotere groep lastiger.

De leden missen geen vaste vertegenwoordiging vanuit andere JenV-onderdelen. De kleine Bestuursraad is in het Audit Committee vertegenwoordigd, dit vindt het overgrote deel van de geïnterviewden voldoende. Daarnaast worden tijdens de themasessies gasten uitgenodigd vanuit de taak- en sui generis organisaties. Enkele leden geven aan dat het waardevol zou zijn wanneer deze organisaties vaker betrokken worden en aansluiten, bijvoorbeeld door hen vaker als agendalid, of zelfs

als vast lid, aan te laten sluiten. Zij geven aan dat de uitvoering niet ondergeschikt is aan beleid.

4.4 **Interactie met interne leden wordt soms gemist**

De betrokkenheid van interne leden is van belang om gesprekken op een hoog abstractieniveau te voorkomen. Interactie in het Audit Committee tussen interne leden onderling en met externe leden wordt gemist. Interne leden zijn vooral betrokken wanneer een eigen of aanpalend thema wordt besproken. Specifieke thema's zoals bedrijfsvoering, financiële verslaggeving en auditbeleid, raken de interne leden minder, met name als deze onderwerpen niet strategisch maar diepgaand behandeld worden. Daarnaast komt het voor dat dergelijke onderwerpen eerder al in de Bestuursraad zijn besproken. Er wordt aangegeven dat dan juist de externe blik interessant is.

Als verklaring voor beperkte interactie noemen enkele leden ook dat er enige terughoudendheid heerst om een uitspraak te doen over andermans portefeuille in het bijzijn van de externe leden, de SG en de pSG. Een deel van de leden geeft daarnaast aan dat de beperkte interactie te maken kan hebben met de digitale overleggen. De leden merken een verschil in dynamiek en interactie tussen digitale en fysieke overleggen.

Voor het verhogen van de interactie zijn door de leden een aantal verbetermogelijkheden benoemd. Het kan waardevol zijn om op zoek te gaan naar werkmethoden die de interactie van interne leden stimuleren. Zo is er in februari 2022 een risicomanagementsessie georganiseerd, waarbij interactie gestimuleerd werd door de gekozen werkvorm. Daarnaast is benoemd dat het agenderen van onderwerpen die voor het grootste deel van de leden interessant zijn, zoals themasessies, ook kan helpen om de interactie te vergroten. Verder wordt als verbetermogelijkheid genoemd om korter te presenteren en minder te 'zenden'. In dat geval blijft er meer tijd over om de inhoud met elkaar te bespreken. Enkele geïnterviewden geven ook aan dat het scheppen van verwachtingen vanuit de SG en pSG over wat men gezamenlijk uit het AC wil halen en de gewenste betrokkenheid kan helpen met het vergroten van de interactie. Tot slot is een kleinere samenstelling met behulp van een kernteam naar voren gekomen (zie de volgende paragraaf).

4.5 **Over het algemeen geen voorkeur voor een kleiner kernteam**

In het kader van het optimaliseren van de interactie in het Audit Committee is een voorstel gedaan om in het Audit Committee met een kernteam te werken waarbij (interne) leden worden uitgenodigd naar aanleiding van de onderwerpen op de agenda. De SG, de pSG, de externe leden, directeur FEZ, secretaris, de ADR en de AR zijn dan bijvoorbeeld standaard aanwezig. Afhankelijk van de geagendeerde onderwerpen worden interne leden (DG's, NCTV, vertegenwoordigers van organisaties, betrokkenen, etc.) uitgenodigd. Geïnterviewden kwamen ook met een specifieke invalshoek op dit voorstel: bij gemeenschappelijke bredere onderwerpen is iedereen aanwezig, dat hoeft dan niet zo te zijn voor specifieke onderwerpen op het gebied van bedrijfsvoering, financiële verslaggeving en regie op auditbeleid.

Over het voorstel om te werken met een kernteam verschillen de meningen van de geïnterviewden. Betrokkenen zijn het erover eens dat dit kan bijdragen aan kennisoverdracht, betrokkenheid van leden en de diepgang van de gesprekken. Tegelijkertijd is het overgrote deel van de geïnterviewden geen voorstander van om te werken met een kleiner kernteam, aangevuld met agendaleden. Volgens hen kunnen thema's die je niet direct als intern lid raken toch interessant zijn om van te leren. Wanneer niet alle interne leden aanwezig zijn komt dit de collectiviteit van de Bestuursraad niet ten goede.

5 Overige aandachtspunten



5.1 **Frequentie en tijdsduur is voldoende**

Het Audit Committee vergadert ongeveer zes keer per jaar, daarnaast zijn er symposia en werkbezoeken. De vergaderfrequentie is volgens de leden voldoende. Enkele leden vinden de huidige frequentie al hoog, anderen geven juist aan dat de frequentie zich aan de ondergrens bevindt. Een lagere frequentie zou ten koste gaan van belangrijke agendaonderwerpen.

Betrokkenen geven aan dat er veel onderwerpen op de agenda staan, waardoor er beperkt tijd is om met elkaar een onderwerp verdiepend te bespreken. De beschikbare tijdsduur is recent verhoogd van anderhalf naar twee uur. Daarmee is het Audit Committee volgens geïnterviewden het langstduurende bestuurlijke overleg binnen JenV. De tijdsduur van twee uur wordt als noodzakelijk gezien, maar het is niet wenselijk om de tijdsduur verder te verlengen. Als verbeteruggestie wordt genoemd om minder onderwerpen te bespreken, waardoor meer diepgang mogelijk is. Een andere optie is om vragen goed voor te bereiden (zie H3) en toelichtingen in het Audit Committee kort te houden.

De werkbezoeken worden als heel waardevol ervaren. Vanwege de coronacrisis waren er minder mogelijkheden. Betrokkenen zijn enthousiast over het recente bezoek aan Justid. Dit zorgt voor meer kennis over de bezochte organisatie en meer binding tussen de leden van het Audit Committee. Er is een breed gedeelde behoefte om vaker werkbezoeken plaats te laten vinden nu het weer mogelijk is na de coronacrisis. Waarbij wel door enkele geïnterviewden wordt aangegeven dat het tijd kost en daarom belangrijk is een relevant thema te kiezen of in een kleinere samenstelling te gaan.

5.2 **Secretariaat wordt gewaardeerd, enkele verbeteruggesties**

Het secretariaat wordt gewaardeerd door betrokkenen. Met name interne leden zijn tevreden over het maken van afspraken, versturen van agendastukken en de tijdigheid en kwaliteit van verslaglegging. Er wordt genoemd dat het secretariaat enthousiast, snel en direct is.

Enkele keren zijn kanttekeningen geplaatst met betrekking tot de tijdige verslaglegging en aanlevering van stukken. Sommige verslagen komen laat tot stand, wat de opvolging van actiepunten voor leden bemoeilijkt. Daarnaast wordt genoemd dat de verslagen uitgebreid zijn (en bondiger mogen) en de kern niet altijd goed vastgelegd is, waardoor wijzigingen nodig zijn. Verder komt de aanlevering van stukken, met name voor externe leden, soms te laat om zich goed te kunnen voorbereiden. Interne leden geven aan hier minder hinder van te ondervinden, veelal omdat zij de meeste documenten al kennen vanuit andere gremia. In het huishoudelijk reglement staat beschreven dat conceptverslagen binnen twee weken gedeeld dienen te worden en de agenda en bijbehorende stukken zeven dagen voor de vergadering. Geïnterviewden geven aan dat het voor de aanlevering van documenten ook van belang is dat betrokkenen deze zelf op tijd delen.

Het voorbereiden, regelen en verslagleggen kost het secretariaat veel tijd. De hoeveelheid werk is toegenomen door ontwikkelingen bij het Audit Committee, zoals het organiseren van het symposium voor Audit Committee's in het JenV-domein, voorbereidingsgesprekken, kennismakingsgesprekken, gewijzigde wervingsproces externe leden, etc. Hierdoor, inclusief werkzaamheden niet voor het Audit Committee, ontstaat het risico dat de kwaliteit van de ondersteuning in gevaar komt.

5.3

Mogelijkheden voor vergoeden inzet externe leden

De externe leden zijn actief betrokken bij het Audit Committee. Zij voeren naast de formele vergaderingen ook voorbereidingsgesprekken, werkbezoeken en onderling overleg uit. Uit interviews blijkt dat er vanuit de huidige regeling een vergoeding wordt gegeven voor elke formele vergadering, werkbezoek en bijwonen symposium (3% van het maximum van salarisschaal 18 per vergadering). Voor de andere (informele) werkzaamheden buiten de maanden waarin formele vergaderingen plaatsvinden ontvangen externe leden geen compensatie. De regeling audit committees van het Rijk biedt mogelijkheden om een maandelijkse vergoeding uit te keren op basis van een maximale arbeidsduurfactor van 0,1⁸. Dit kan ter overweging genomen worden.

⁸ Regeling Audit Committees van het Rijk, artikel §11.2.

6 Handelingsperspectief

Er is brede waardering voor de toegevoegde waarde van het Audit Committee. De inbreng en adviezen van de externe leden worden gewaardeerd. Betrokkenen zijn positief-kritisch over het functioneren en zien nog mogelijkheden om de waarde verder te vergroten. In dit hoofdstuk geven wij ter overweging vier handelingsperspectieven mee.



6.1 **Bespreek de ambitie en afbakening met elkaar**

In hoofdstuk 2 komen diverse aspecten naar voren waar al over nagedacht is en/of aan wordt gewerkt, maar het zou helpen om de ambities en afbakening van het Audit Committee met elkaar scherper te definiëren. Met dit handelingsperspectief wordt daar nader op ingegaan. Een belangrijk voorbehoud is de wens om de tijdsduur en frequentie van de vergaderingen niet te vergroten of te verkleinen. De ambities van het Audit Committee dienen daarom haalbaar te zijn binnen de beschikbare tijd.

6.1.1 *Bespreek met alle leden de ambitie*

Om de toegevoegde waarde van het Audit Committee en de betrokkenheid van interne leden te vergroten is het van belang om met elkaar te bespreken wat de ambitie is van het Audit Committee. Hierbij kan aandacht besteed worden aan wat ieder lid wenst uit het gremium te halen. Deze informatie helpt om wederzijds begrip te vergroten en rekening te houden met elkaar. De themasessies zijn hier een goed voorbeeld van, deze worden interessant gevonden. Wel is het van belang om rekening te houden met de regeling Audit Committees van het Rijk, bijvoorbeeld met betrekking tot de verplichte adviesterreinen.

6.1.2 *Bepaal de aandacht en insteek voor de adviesterreinen, maak risicomanagement leidend*

Verder kan besproken worden wat de ambities en afbakening zijn met betrekking tot de adviesterreinen en hoe zich dit verhoudt tot de tijdsbesteding. Zo wordt er aangegeven dat bedrijfsvoering en financiële verslaggeving toereikend besproken wordt en mogelijk minder aan bod kan komen. Regie op auditbeleid vindt plaats, maar is weinig bekend bij interne leden. Het risicomanagementbeleid heeft beperkt aandacht gehad in 2020 en 2021. Geïnterviewden noemen een consistente en gestructureerde behandeling van risicomanagementbeleid door JenV zelf als aandachtspunt, waar het Audit Committee op toe kan zien.

Vanuit het ADR-onderzoeksteam wordt het risico gezien dat onderwerpen worden behandeld die afwijken van de adviesterreinen. Om dit te borgen is het advies om onderwerpen te prioriteren aan de hand van de bestuurlijke,- en strategische risicoanalyse vanuit JenV. Op basis hiervan kunnen onderwerpen worden geagendeerd voor het Audit Committee, bijvoorbeeld themasessies, en kan er een koppeling worden gemaakt met de auditplanning.

6.1.3 *Neem een collectief besluit over de reikwijdte*

Binnen het Audit Committee bestaan verschillende beelden over de eigen rol richting de taak- en de sui generis organisaties met een eigen Audit Committee binnen het JenV-domein. Het Audit Committee heeft vooralsnog geen besluit genomen over welke invalshoek leidend is en hoe ver hun rol reikt, waardoor onduidelijkheid over de rolinvulling blijft bestaan. Het Audit Committee dient als collectief de vraag over de reikwijdte te beantwoorden en hierover te besluiten.

Het is verstandig om hiervoor eerst een open gesprek met de betreffende organisaties aan te gaan om de mogelijke oorzaken van de door het Audit Committee ervaren wisselende bereidheid en betrokkenheid te kunnen achterhalen. Dan kan in

gezamenlijkheid gezocht worden naar oplossingen die voor alle betrokkenen werkbaar en acceptabel zijn.

Hiervoor is het nuttig om in het achterhoofd te houden welk probleem nu precies opgelost moet worden, omdat er dan wellicht ook nog andere oplossingen naar voren komen. Bijvoorbeeld of het Audit Committee wil adviseren richting taak- en sui generis organisaties of gezamenlijk problematiek wil oplossen. Dat kan bepalend zijn voor de communicatie richting andere partijen en hun bereidwilligheid om deel te nemen.

6.2 **Verstevig de advisering**

In hoofdstuk 3 wordt beschreven dat de toegevoegde waarde van het Audit Committee verder vergroot kan worden door de wijze van advisering te verstevigen. Dit handelingsperspectief gaat hier nader op in.

6.2.1 *Verscherp de adviesvragen*

Om effectief te vergaderen is het van belang dat adviesvragen concreet geformuleerd zijn. Hierdoor kan het Audit Committee, en kunnen specifiek de externe leden, zich richten op het beantwoorden van de adviesvraag. Geïnterviewden noemden al de suggestie om de voorbereidingsgesprekken voor thema's te benutten om de adviesvraag bij het betrokken intern lid te verduidelijken. Daarnaast kan het helpen om via een oplegnotitie (één pagina) de specifieke adviesvragen te formuleren. In die notitie kan het betrokken intern lid dan ook duiding geven aan de documenten die meegestuurd worden. Om dit te laten slagen is het van belang dat interne leden zich hiervoor inzetten en dat de voorzitters en de secretaris de interne leden aanspreken als dat niet gebeurt.

6.2.2 *Vat adviezen samen en leg deze vast*

De huidige werkwijze met reflectieve vragen en specifieke suggesties vanuit de externe leden wordt gewaardeerd. Adviezen worden soms samengevat en (naast het verslag) niet apart bijgehouden. Geïnterviewden doen de suggestie om adviezen vaker samen te vatten en expliciet als advies vast te leggen. Dat helpt interne leden of betrokkenen om ermee aan de slag te gaan. Een enkele geïnterviewde noemt hierbij de mogelijkheid om adviezen apart uit te werken op één pagina. Daarbij is het van belang dit voornamelijk te doen bij echt belangrijke onderwerpen, waar een dergelijk advies geformuleerd kan worden. Mogelijk zijn dit maar één of twee onderwerpen per vergadering.

6.2.3 *Houd opvolging van adviezen gestructureerd bij*

Om inzichtelijk te maken wat de toegevoegde waarde is van de adviezen van het Audit Committee en de vrijblijvendheid te verminderen, wordt meermaals de terugkoppeling van de opvolging van adviezen als verbetermogelijkheid genoemd. In §3.4 wordt als handelingsperspectief vanuit geïnterviewden geschetst: Het betrokken interne (agenda)lid geeft schriftelijk een terugkoppeling, wat dan ter informatie of als actiepoint kan worden opgenomen op de agenda. Hierover is opgemerkt dat het geen operationele takenlijst moet worden. Interne leden zijn niet verplicht om advies op te volgen en het moet geen bureaucratische handeling zijn.

6.3 **Vergroot interactie met interne leden**

Uit de evaluatie blijkt dat de interactie met interne leden soms nog gemist wordt. De eerste twee handelingsperspectieven (bespreek de ambities en afbakeningen en het verstevigen van advies) kunnen helpen de interactie te vergroten en de vrijblijvendheid te verminderen. Daarnaast is het nog mogelijk om met behulp van specifieke werkvormen de betrokkenheid te vergroten. Zo is er in februari 2022 een risicomanagementsessie georganiseerd, waar alle leden via de gekozen werkvorm actief aan de slag gingen. Verder is het ook van belang dat er voldoende tijd beschikbaar is. Enkele geïnterviewden geven aan dat ze liever minder onderwerpen op de agenda hebben staan, zodat andere onderwerpen uitgebreider besproken kunnen worden.

6.4

Zorg voor voldoende capaciteit van de ondersteuning

De capaciteit van het secretariaat is begrensd. De uitkomsten en handelingsperspectieven vanuit deze evaluatie, met name omtrent het verstevigen van de advisering (sturen op adviesvragen, vastleggen van adviezen en bijhouden van opvolging), kunnen ertoe leiden dat de werkzaamheden voor het secretariaat toenemen. Daarnaast heeft de secretaris een regisseursrol om ervoor te zorgen dat het Audit Committee goed gedoseerde, gerichte en goed ontsloten informatie ontvangt⁹. Overweeg, als werkzaamheden verder toenemen, of de capaciteit uitgebreid moet worden.

⁹ Waarde toevoegen in tijden van verandering: een digitaal kompas voor auditcommissies, PWC, 2020, p.16.

7 Verantwoording onderzoek

7.1 **Werkzaamheden en afbakening**

Op 4 januari 2022 is de getekende versie van de opdrachtbevestiging ontvangen, met kenmerk 2021-00002660173. Het veldwerk heeft plaatsgevonden in januari en februari 2022.

7.1.1 *Doelstelling en onderzoeksvragen*

De doelstelling van deze evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van het Audit Committee van het ministerie van JenV. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bepalen of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

Hoofdvraag: Hoe functioneert het Audit Committee van het ministerie van JenV en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?

Tijdens de evaluatie zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

- 1) Waar streeft het Audit Committee naar bij het uitoefenen van de adviestaak? *(beschreven in paragraaf 2.1)*
- 2) Hoe ervaren betrokkenen de toegevoegde waarde van de adviestaak van het Audit Committee? *(beschreven in hoofdstuk 2 en 3)*
- 3) Hoe is de huidige invulling van het Audit Committee geregeld, waaronder de reikwijdte en samenstelling, en vinden betrokkenen de invulling van het Audit Committee toereikend om de adviestaak uit te voeren? *(beschreven in paragraaf 2.5, hoofdstuk 4 en 5)*
- 4) Welke mogelijkheden zijn er om het functioneren van het Audit Committee te verbeteren en de toegevoegde waarde te vergroten? *(verbetersuggesties van geïnterviewden staan in hoofdstuk 2 t/m 5; handelingsperspectief van het onderzoeksteam in hoofdstuk 6)*

In de regeling audit committees van het Rijk staat beschreven dat de tweejaarlijkse evaluatie in ieder geval betrekking heeft op de uitoefening van taken (lees: drie adviesterreinen). Met deze vraagstelling wordt voldaan aan die bepaling.

7.1.2 *Object van onderzoek en afbakening*

Het object van onderzoek is het Audit Committee van het ministerie van Justitie en Veiligheid in de periode van 2020 en 2021. Conform de opdrachtbevestiging, d.d. 4 januari 2022, is het onderzoek verder afgebakend.

7.1.3 *Referentiekader*

Dit onderzoek is evaluatief van aard. Het functioneren is onderzocht door interviews en documenten te onderzoeken. De waardering is afhankelijk van de betrokkenen. Als referenties zijn onderwerpen gebruikt uit het 'Instellingsbesluit Audit Committee Ministerie van Justitie en Veiligheid', 'Regeling Audit Committees van het Rijk' en 'Huishoudelijk Regelement Audit Committee Ministerie van Justitie en Veiligheid 2019'. Het document 'Waarde toevoegen in tijden van verandering: een digitaal kompas voor auditcommissies' (PWC, 2020) is gebruikt voor aanvullende duiding en handelingsperspectief.

7.1.4 *Uitvoering veldwerk*

Het onderzoeksteam heeft het veldwerk uitgevoerd in de periode januari en februari 2022. De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

Documentstudie

De volgende documenten zijn geanalyseerd:

- jaarkalenders en actiepuntenlijsten;
- agenda's en notulen van de vergaderingen van het AC;
- uitkomsten van de zelfevaluaties van het AC;
- documenten omtrent het symposium en werkbezoeken.

Interviews

Er zijn 18 semigestructureerde interviews gehouden met leden van het Audit Committee: SG, pSG, interne leden, externe voorzitter, externe leden, interne deskundigen en de Algemene Rekenkamer. In bijlage 1 staat een volledig overzicht van geïnterviewden.

7.1.5 Analyse

De analyse heeft voornamelijk plaatsgevonden in de laatste week van februari en de eerste twee weken van maart 2022. Het onderzoeksteam heeft de gegevens gestructureerd en geanalyseerd met behulp van een analysematrix en analysesessies.

7.1.6 Rapportage

De uitkomsten van de analyse zijn verwerkt in dit rapport.

7.2 Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

7.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie de ADR deze opdracht zijn overeengekomen.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes 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 rapporten die de ADR heeft uitgebracht en plaatst dit overzicht op www.rijksoverheid.nl.

8 Ondertekening

Den Haag, 18 mei 2022

Auditmanager
Auditdienst Rijk

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewden

De volgende betrokkenen zijn geïnterviewd.

Interne leden van het Audit Committee

Externe leden van het Audit Committee

Auditdienst Rijk

Algemene Rekenkamer

Clustercoördinator kaderstelling directie FEZ

Bijlage 2: Managementreactie

Onderstaande managementreactie is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en is onverkort overgenomen.

Met inachtneming van de 'Regeling audit committees van het Rijk' en vanwege de gewijzigde samenstelling van het Audit Committee van het ministerie van Justitie en Veiligheid, heeft u op ons verzoek een evaluatieonderzoek verricht.

Er was behoefte aan meer inzicht in het functioneren van het huidige Audit Committee gedurende de jaren 2020 en 2021 en eventuele verbetermogelijkheden om de toegevoegde waarde van het Audit Committee te vergroten.

Ten eerste willen wij u bedanken voor het onderzoek en het '*Onderzoeksrapport Evaluatie Audit Committee JenV*'. De omstandigheden begin dit jaar hebben u en uw onderzoeksteam gedwongen om voornamelijk vanuit huis te werken, maar conform de opdrachtbevestiging van 23 december 2021 (kenmerk 2021-0000266073) heeft het Audit Committee het rapport bijtijds mogen ontvangen. Het was overigens zeer prettig dat u tijdens de vergadering van 22 april 2022 ons heeft voorzien van een nadere toelichting en wij de gelegenheid hebben gekregen om vragen te stellen.

Het rapport voldoet aan onze verwachtingen en wij zijn tevreden over het eindresultaat. Er wordt breed onderkend dat het Audit Committee als adviesorgaan van toegevoegde waarde is voor JenV. Ook worden de externe leden, hun adviezen en het voorzitterschap door de technische voorzitter erg gewaardeerd. Daarnaast heeft u kunnen constateren dat in het afgelopen twee jaar positieve ontwikkelingen hebben plaatsgevonden: de themasessies en het versterken van de onderlinge verbinding met de diverse Audit Committees/- Commissies binnen het JenV Domein.

Wij zijn ons ervan bewust dat er een aantal punten van zorg zijn op het gebied van de ambities, het monitoren van de structurele opvolging van de adviezen en de interactie tussen de interne- en externe leden. Het Audit Committee heeft nog een weg te gaan om zich verder te ontwikkelen, maar om alvast vooruit te lopen op een versterking van de toegevoegde waarde, hebben we begin dit jaar een risicosessie gehad en er zal ook dit jaar een JenV-brede AC-symposium georganiseerd worden.

In de aankomende periode geven wij gevolg aan uw aanbevelingen en nemen wij uw handelingsperspectieven in overweging. In 2024 vindt de eerstvolgende tweejaarlijkse (zelf) evaluatie plaats; dan moet blijken of het Audit Committee vooruitgang heeft geboekt.

Tot slot willen wij benadrukken dat de bespreking over de kaders van de opdracht (scope en probleemstelling) en de wederzijdse verwachtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer in oktober 2021 positief hebben bijgedragen aan de werkwijze en proces van het onderzoek. De nazorg om het proces te evalueren wordt enorm gewaardeerd.

Het is wenselijk om dezelfde aanpak voor toekomstige onderzoeken voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid toe te passen, maar daarover gaan we nog graag met u in gesprek.

Auditdienst Rijk

Postbus 20201

2500 EE Den Haag

(070) 342 77 00