



DION KOTTEMAN OVER AUDITING BINNEN DE OVERHEID:

Rijksauditedienst heeft de wind in de zeilen

In nummer drie van 2008 besteedden we in het interview met Martine Koedijk, Harry Haverkamp en Rocco Jacobs ruim aandacht aan de oprichting van de Rijksauditedienst. Nu ruim een halfjaar later – en een kredietcrisis verder – is de projectfase afgesloten en is de dienst actief in opbouw. In het nieuwde pand van het ministerie van Financiën aan de Korte Voorhout in Den Haag ontmoeten we Dion Kotte, algemeen directeur van de Rijksauditedienst, om hem te bevragen over zijn ervaringen en uitdagingen in deze turbulente tijden.

TOBIAS HOUWERT EN CHRIS WAUTERS

Waarom stapte u over van ING naar de rijksoverheid?

'De publieke sector was voor mij al redelijk bekend en deze functie vond ik een interessante. Bij de Rijksauditedienst zou ik namelijk de eindverantwoordelijkheid krijgen voor een volledige dienst die ik zelf zou mogen opbouwen. Reistijd was voor mij ook een belangrijk argument om te solliciteren. Omdat ik Den Haag woon, kan ik nu met de fiets naar mijn werk. Voorheen moest ik dagelijks in de files over de A4 naar Amsterdam-Zuidoost.

Sinds 1 oktober 2008, toen ik begon bij de Rijksauditedienst, is de wereld stevig veranderd. ING was een mooie, trotse bank die jaarlijks circa 8 tot 9 miljard euro winst boekte. In korte tijd is dit helemaal veranderd en heeft de overheid zelfs een belang moeten nemen in ING.'

Heeft de kredietcrisis invloed op uw werk?

'Zeker. De kredietcrisis zorgt bij de Rijksauditedienst, in tegenstelling tot veel andere organisaties, voor een stevige "wind in de zeilen". Over Nederland trekt nu een ware rechtvaardigheidsgolf. Er is een maatschappelijk en parlementair debat over bonussen en het gebrek aan toezicht op publieke organisaties zoals woningcorporaties en zorginstellingen. Voorheen werden toezicht en controle weleens ervaren als noodzakelijk kwaad achteraf. Dat wordt nu anders; toezicht en controle zijn niet vervelend meer. Sterker nog, men vindt controle zelfs steeds belangrijker worden.

Ook zorgt de kredietcrisis voor extra werk. De balans van het Rijk/ministerie van Financiën ziet er op dit moment volledig anders uit dan een jaar geleden. Er zijn met de staatssteun grote financiële belangen ontstaan in diverse financiële instellingen. Dat vergt bij de jaarrekeningcontrole aanvullende en specialistische expertise. Vanuit

een risicoanalyse is met een multidisciplinair team gekeken naar de nieuwe posten op de balans en hoe daarmee om te gaan. Een team van tien mensen werkt nu aan onderzoeken met betrekking tot de kredietcrisis. Voor een deel vullen we dat zelf in, maar voor een deel huren we ook specialistische kennis in.

Ook de discussie in de media over de grote ICT-projecten en de Tweede Kamer zorgen ervoor dat audits en reviews als belangrijk worden ervaren. Daarnaast zijn wij als controleautoriteit betrokken bij de controle op

'Er is meer begrip voor toezicht'

de Europese middelen die uit het Europese steunfonds komen. Deze ontwikkelingen maken het opbouwen van de Rijksauditedienst makkelijker, omdat iedereen het belang inziet van een efficiënte en effectieve auditfunctie binnen het Rijk.'

Verwacht u dat er in de toekomst meer vraag naar toezicht komt?

'Het antwoord is ja. De overheid komt naar mijn mening langzaam terug van het op afstand zetten van de uitvoering van de overheidstaken. Zonder dat er nu concrete plannen voor zijn, zou het best kunnen dat toezicht en controle op zelfstandige bestuursorganen (ZBO's¹) intensiever worden. De Rijksauditedienst doet op dit moment geen directe controle bij ZBO's, maar wel bij agentschappen die volledig onder het ministerie vallen. Het zou best kunnen zijn dat dit in de toekomst gaat veranderen.'

Hoe ver bent u met het vormgeven van de nieuwe organisatie?

'Een deel van onze capaciteit besteden we aan het verzorgen van de wettelijke contro-



'Toezicht is handig en nodig'

letaak, het uitvoeren van vraaggestuurde onderzoeken en het leveren van overige diensten aan de vier departementen die volledig deelnemen in de Rijksauditdienst: de ministeries van BZK, Financiën, VWS en VROM. De organisatie bestaat nu uit ongeveer 380 medewerkers. Ook wij ontsnappen niet aan de taakstelling van 30 procent die de overheid aan ons oplegt. We moeten dus efficiënter gaan werken. Dat kan ook, omdat we minder overhead nodig hebben. Ook kunnen we doordat we groter zijn efficiënter controleren. Zo hebben we nu een team dat de saldibalansen controleert van alle aange-

sloten departementen. Dat scheelt gewoon tijd. Dit jaar is voor het eerst de saldibalans over de ministeries heen integraal gecontroleerd.

Wel zorgen we ervoor dat we ons niet "overeten". Als je auditdiensten te snel samenvoegt, dan kan dat ten koste gaan van de kwaliteit. Onze insteek is dat we reclame maken door de goede dingen te doen. Een succes dat we dit jaar boekten, is dat we ondanks de opbouw van de nieuwe organisatie op tijd de jaarrekeningen konden certificeren.

De eerste stap is dus dat je laat zien dat het werkt. De tweede stap is het wennen aan de interne en externe samenwerking. Zo werken we in het Interdepartementaal Overleg Directeuren Audit Diensten (IODAD) intensiever samen met de verschillende auditdiensten van alle departementen en bundelen we de kennis. De derde en laatste stap is dat je de diensten samenvoegt tot één rijksauditfunctie. Dit is deze kabinetsperiode ook het uiteindelijke doel zoals staat beschreven in een kabinetsbesluit, dat volgde op een Kamer motie.'

'Toezicht en controle zijn niet vervelend meer'

Wat me minder meevalt, is dat sommige medewerkers nog in hokjes en structuren denken. We moeten dadelijk één rijksbrede auditfunctie zijn en dan maakt het in principe niet meer uit voor welk departement of waar je werkt. Dit vergt een hoge mate van flexibiliteit, waar onze medewerkers nog aan moet wennen.'

Welke competenties moet een (IT-)auditor hebben om binnen de nieuwe organisatie te kunnen werken?

'Naast uiteraard de bekende vaktechnische eisen moeten auditors vooral durf, flexibiliteit en aanpassingsvermogen hebben. Ook samenwerken is heel belangrijk. We werken veel in multidisciplinaire teams met andere disciplines samen, zoals juristen, bedrijfskundigen en sociale wetenschappers.'

Verwacht u dat uiteindelijk de auditfunctie van de overheid wordt uitbesteed?

'Hier zijn nog helemaal geen plannen voor. De wettelijke taak zoals de financial audit zou je misschien in de toekomst nog wel eens kunnen uitbesteden. Dat gebeurt ook in andere landen. In Nederland hebben we nu met de oprichting van de Rijksauditdienst uitdrukkelijk gekozen voor een integrale auditfunctie binnen de overheid en daar houden we ons aan. Voor de meer bijzondere audittaken en vraaggestuurde onderzoeken waar veel kennis van de overheid voor nodig is, ligt uitbesteding niet erg voor de hand.'

Wat is de belangrijkste meerwaarde van de Rijksauditdienst?

'De Rijksauditdienst wil klantgericht én over de departementen heen werken. Omdat we over alle departementen heen kijken,

kunnen we ook letten op echte "systeemrisico's". Dit zijn problemen die zich feitelijk bij alle departementen manifesteren, maar niet als systeemrisico worden herkend.

Daarnaast kijken we niet meer alleen achteraf, maar willen we ook proactief de bedrijfsprocessen ondersteunen zodat ze beter worden. Strategisch advies hoort daarbij, waarbij we natuurlijk rekening houden met de vaktechnische richtlijnen. Wij adviseren over de wenselijke veranderingen, maar zelf de verantwoordelijkheid nemen om aanpassingen aan de processen te doen, dat doen we niet. Die verantwoordelijkheid ligt bij eigenaren van de bedrijfsprocessen zelf.'

Tot slot: waar gaat u komende tijd vooral aan werken?

'Mijn plan is om naast de verdere integratie op korte termijn een leerstoel overheidsauditing op te richten, zodat we een hoogleraar kunnen verbinden aan de Rijksauditdienst. Deze hoogleraar kan wetenschappelijk onderzoek doen en ons adviseren bij complexe vraagstukken. We zoeken op dit moment naar een geschikte kandidaat die breed georiënteerd is en verstand heeft van de overheidsprocessen en auditing. Om een goede kandidaat te vinden, ga ik hard mijn best doen.'

Noot

1. Een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) is volgens de Kaderwet ZBO's een bestuursorgaan van de centrale overheid dat bij of krachtens de wet met openbaar gezag is bekleed en dat niet hiërarchisch ondergeschikt is aan de minister.

Hoe staat het met de cultuurverschillen tussen de verschillende diensten?

'Dat valt mij eigenlijk erg mee. De culturen bij de auditdiensten verschillen wel van elkaar, maar het is best te overbruggen. Wat mij vooral opvalt, is dat de medewerkers zeer betrokken en gemotiveerd zijn. Er wordt hard gewerkt en ze vinden het leuk om bij te dragen aan de kwaliteit van de publieke sector en daarmee aan de maatschappij. Het bedrijfsleven zou veel moeite moeten doen om mensen zó intrinsiek gemotiveerd te krijgen.'