



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën



Evaluatie Raad van Advies en Audit Advies Commissie CAK

Onderzoeksrapport

Definitief

Colofon

Titel: Evaluatie Raad van Advies en Audit Advies
Commissie CAK
Uitgebracht: ██████████
Datum: 5 november 2024
Kenmerk: 2024-0000518333



Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Colofon	2	3.1	De adviesfunctie en de klankbordrol van de externe leden bieden toegevoegde waarde	11
Managementsamenvatting	5	3.2	Het auditbeleid komt aan bod in de AAC, de uitkomsten en opvolging van audits beperkt	11
1. Inleiding	6	3.3	De externe leden van de AAC hebben geen actieve rol gespeeld bij de selectie van de nieuwe accountant	12
1.1	6	4. Bevindingen uitvoering adviestaak (proces)		13
1.2	6	4.1	Het functioneren van de RvA en de AAC is verbeterd	13
1.3	6	4.2	De juiste onderwerpen worden geagendeerd en besproken	13
1.4	7	4.3	De voorbereiding van de vergaderingen verloopt beter, tijdige aanwezigheid bij het vooroverleg RvA is een aandachtspunt	14
2. Bevindingen organisatie	8	4.4	In de vergaderingen is voldoende tijd en ruimte om onderwerpen te bespreken	14
2.1	8	4.5	De adviezen en tips worden gewaardeerd, door diversiteit in achtergronden en oog voor de context van het CAK	14
2.2	8	4.6	De adviezen worden vastgelegd, de externe leden sturen niet actief op de opvolging	15
2.3	8	5. Bevindingen relaties		16
2.4	8	5.1	De relatie tussen de RvB en de adviesorganen kenmerkt zich door onderling vertrouwen	16
2.5	9	5.2	Het jaarlijkse gesprek tussen de RvB, de voorzitters van de RvA en de AAC en VWS is nuttig, maar heeft geen uitbreiding	16
2.6	9	6. Verbetermogelijkheden		17
2.7	9	6.1	Overweeg uitbreiding van de AAC met een extern lid met brede auditervaring en versterking van IT-kennis bij de RvA	17
2.8	10			
3. Bevindingen invulling adviestaak	11			

6.2	Durf (nog) verder vooruit te kijken naar toekomstige ontwikkelingen en thema's	17
6.3	Overweeg om in de AAC-vergaderingen meer aandacht te besteden aan de uitkomsten en opvolging van audits	17
6.4	Besteed aandacht aan een geïntegreerde behandeling van de interne beheersing, risicomanagement en auditbeleid	18
6.5	Zorg voor strakkere organisatie van het vooroverleg van de externe leden	18
6.6	Wissel kennis uit met andere adviesorganen	18
7.	Verantwoording onderzoek	19
7.1	Werkzaamheden en afbakening	19
7.2	Gehanteerde Standaard	20
7.3	Verspreiding rapport	20
	Ondertekening	21
	Managementreactie	22

Managementsamenvatting

De voorzitter van de Raad van Bestuur van het CAK heeft de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd om een evaluatie uit te voeren naar de Raad van Advies (RvA) en Audit Advies Commissie (AAC) van het CAK. Het doel van de evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van beide adviesorganen, waarmee bepaald kan worden of (en hoe) de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

Bevindingen

1. Het functioneren RvA en AAC is verbeterd door meer structuur

Het functioneren van zowel de RvA als de AAC is in de laatste drie jaar verbeterd door het aanbrengen van meer structuur via de introductie van een jaarkalender (voor de RvA), beter voorbereide vergaderingen (minder ad hoc), heldere interne toedeling van te bespreken onderwerpen en duidelijke overzichten van de gegeven adviezen en de opvolging daarvan. Ook het onderling vertrouwen tussen de RvB en adviesorganen draagt positief bij aan het functioneren.

2. De organisatie van de adviesorganen wordt naar tevredenheid ingevuld

De samenstelling, het huidige aantal leden en de kennis en ervaring van zowel de leden van RvA als de AAC is voldoende om invulling te geven aan de adviestaken. De aanwezige deskundigheid sluit aan bij de behoefte van het CAK. Het externe voorzitterschap van de RvA en de AAC wordt als positief ervaren. Ook is er sprake van grote tevredenheid over het functioneren van de secretariaten en de informatievoorziening.

Het aantal en de duur van de vergaderingen van de RvA en de AAC volstaat en hoeft niet te worden aangepast. Ook de werkbezoeken worden als zeer waardevol ervaren en dienen te worden behouden.

3. De adviesfunctie en de (informele) klankbordrol wordt zeer gewaardeerd

De adviesfunctie en de klankbordrol wordt zeer gewaardeerd. De externe leden zijn bij hun advisering toegewijd, houden de Raad van Bestuur (RvB) een spiegel voor, vragen door en geven vanuit hun 'blik van buiten' waardevolle adviezen en tips. Ook tussentijdse contactmomenten zijn van toegevoegde waarde. De juiste onderwerpen worden in de RvA en de AAC geagendeerd en besproken, alhoewel in de AAC de uitkomsten van audits en de mate waarin hier opvolging aan is gegeven zeer beperkt aan bod komen.

Verbetermogelijkheden

Uit de evaluatie komt een aantal mogelijkheden naar voren om de toegevoegde waarde van de RvA en AAC verder te vergroten. De belangrijkste verbetermogelijkheden zijn:

1. Overweeg uitbreiding van de AAC met een extern lid met brede auditervaring en versterking van IT-kennis bij de RvA.
2. Overweeg om in de AAC meer aandacht te besteden aan de uitkomsten en opvolging van audits.
3. Zorg voor strakkere organisatie van het vooroverleg van de externe leden.
4. Durf (nog) verder vooruit te kijken naar toekomstige ontwikkelingen en thema's.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het CAK is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat ressorteert onder het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het CAK heeft een Raad van Advies (RvA) en een Audit Advies Commissie (AAC) die advies geven aan de Raad van Bestuur (RvB). Volgens de reglementen van beide adviesorganen dienen de RvA en AAC tenminste één keer per twee jaar een evaluatie op hun functioneren en op de effecten van hun werk uit te voeren. Het CAK heeft besloten om de evaluatie naar de RvA en AAC gezamenlijk extern uit te laten voeren. De voorzitter van de RvB heeft de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd om de evaluatie uit te voeren.

1.2 Context

De inrichting en taken van de RvA en AAC zijn beschreven in het 'Reglement Audit Advies Commissie van het CAK' en het 'Reglement Raad van Advies van het CAK'.

De **RvA** bestaat uit vijf externe leden. De RvA heeft tot taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van de RvB. De RvA functioneert tevens als klankbord voor de RvB.

De adviezen hebben betrekking op de volgende gebieden:

- de strategische agenda van de RvB en het jaarplan;
- organisatieontwikkeling op lange termijn.

De **AAC** bestaat uit twee externe leden. Zij zijn geen lid van de RvA, maar wonen (op vrijwillige basis) wel de vergaderingen van de RvA bij. Daarnaast sluiten drie leden van het managementteam van CAK vast aan bij de vergaderingen.

De AAC heeft tot taak het gevraagd en ongevraagd adviseren van de RvB op de volgende gebieden:

- het borgen van de kwaliteit van de financiële verslaggeving en bestuurlijke verantwoording;
- het risicomanagement;
- de opzet en werking van het auditbeleid van de organisatie, alsmede de mate waarin de adviezen en maatregelen uit de audits worden opgevolgd;
- de periodieke selectie van de accountant.

De RvB legt in het jaarverslag verantwoording af over de werkzaamheden van de RvA en AAC en de opvolging van de adviezen. De adviezen van beide adviesorganen zijn niet verplichtend.

Volgens de governance afspraken met het ministerie van **VWS** vindt jaarlijks een gesprek plaats met de opdrachtgever en eigenaar bij VWS, de voorzitters van beide adviesorganen en de RvB van het CAK.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van deze evaluatie is het bieden van inzicht en eventuele verbetermogelijkheden omtrent het functioneren van de Raad van Advies en de Audit Advies Commissie van het CAK. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bepalen of en hoe de toegevoegde waarde vergroot kan worden.

De hoofdvraag van de evaluatie luidt:

Hoe functioneren de Raad van Advies en Audit Advies Commissie van het CAK en welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde te vergroten?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Hoe hebben de Raad van Advies en Audit Advies Commissie invulling gegeven aan de adviestaken?
2. Hoe ervaren betrokkenen het functioneren van de Raad van Advies en Audit Advies Commissie?
3. Welke mogelijkheden zijn er om de toegevoegde waarde van de Raad van Advies en Audit Advies Commissie te vergroten?

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is een referentiekader gehanteerd waarin onderwerpen in de reglementen zijn verwerkt. De onderwerpen zijn verdeeld naar de volgende categorieën: organisatie, proces, taken en relatie.

Een nadere toelichting van het onderzoek en de uitgevoerde werkzaamheden is opgenomen in hoofdstuk 7 'Verantwoording onderzoek'.

1.4 Leeswijzer

In de hoofdstukken 2 t/m 5 zijn de bevindingen van de onderzoeksvragen 1 en 2 uiteengezet. Daarbij is de structuur van de bovengenoemde categorieën aangehouden. In hoofdstuk 6 zijn de verbetermogelijkheden beschreven. Hoofdstuk 7 betreft de verantwoording van het onderzoek.

De managementreactie van de RvB van het CAK is als bijlage opgenomen.

2. Bevindingen organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen aangaande de organisatie van de RvA en de AAC. De onderwerpen die hieronder vallen zijn samenstelling, voorzitterschap, informatievoorziening, ondersteuning, frequentie en vergoeding.

2.1 Het huidige aantal leden is voldoende

De geïnterviewden ervaren dat het aantal van vijf externe leden van de RvA en twee externe leden van de AAC voldoende is om invulling te kunnen geven aan de adviesfunctie van beide organen. Ook zijn ze van mening dat er sprake is van een goede verhouding tussen het aantal externe leden en het aantal vertegenwoordigers vanuit het CAK¹ in de vergaderingen van de RvA en de AAC.

2.2 De deskundigheid van de leden sluit aan bij behoefte CAK, specifieke kennis van IT en auditing kunnen de toegevoegde waarde vergroten

Uit de interviews blijkt dat de huidige aanwezige deskundigheid bij de externe leden van de RvA en AAC aansluit bij de behoefte van het CAK. Er is sprake van een diversiteit aan expertises. Zij brengen voor het CAK waardevolle kennis en ervaring mee vanuit verschillende functies die is opgedaan binnen de overheid en/of bedrijfsleven, veelal op (top)bestuurlijk niveau.

Een aantal leden van de RvA geeft aan over algemene IT-kennis te beschikken, maar gezien het belang van IT voor een

¹ Voor de RvA zijn dit twee leden van de RvB en de secretaris RvA, voor de AAC zijn dit twee leden van de RvB, drie leden van het managementteam CAK en de secretaris AAC.

uitvoeringsorganisatie als het CAK, zien enkele leden dat strategische IT-kennis verder kan worden vergroot.

Verder hebben de externe leden van de AAC eigen ervaringen op het gebied van audit, maar ontbreekt de specifieke kennis over auditbeleid en hoe (internal) audit in een uitvoeringsorganisatie als het CAK optimaal kan worden ingezet. Uitbreiding van de AAC door middel van een extra extern lid met een hierop aansluitende auditachtergrond zou toegevoegde waarde kunnen vergroten.

2.3 De leden zijn in staat hun taken onafhankelijk uit te voeren

Ten aanzien van de onafhankelijkheid ervaren de geïnterviewden dat zowel de externe leden van de RvA als de AAC rolzuiver zijn. Dat wil zeggen dat zij niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten.

De externe leden staan op afstand van het CAK en tegelijkertijd ook dichtbij. Dichtbij door de persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid bij het CAK als organisatie en de taken en doelstellingen van het CAK. Op afstand doordat geïnterviewden ervaren dat er bij de advisering geen sprake is van zakelijke of persoonlijke belangen en/of politieke kleuring.

2.4 Het externe voorzitterschap wordt naar tevredenheid ingevuld

Bij alle betrokkenen is sprake van tevredenheid over de invulling van het voorzitterschap van zowel de RvA als de AAC. Het extern beleggen van de taak van de voorzitter zorgt volgens de geïnterviewden voor balans in de vergaderingen. De combinatie van het vervullen van de rol van voorzitter en als adviseur is

goed te combineren. Diverse geïnterviewden geven aan dat dit niet ten koste gaat van eigen inbreng van de voorzitter. De huidige voorzitters zorgen voor structuur in de vergaderingen, passen goed timemanagement toe en bieden voldoende ruimte aan de inbreng van alle aanwezigen in de vergaderingen. Nagenoeg alle onderwerpen op de agenda worden in de vergadering besproken, al wordt dit soms wel door sommigen als een uitdaging ervaren.

2.5 De leden zijn zeer positief over het functioneren van de secretariaten

Over de ondersteuning door het secretariaat van de RvA en het secretariaat van de AAC zijn alle betrokkenen net als over het voorzitterschap goed te spreken. De communicatie met de secretariaten verloopt proactief en de vergaderverslagen zijn een goede weergave van hetgeen in de vergaderingen is besproken.

Uit de analyse van de vergaderstukken blijkt dat de vergaderingen van de RvA en de AAC schriftelijk worden vastgelegd en in de eerstvolgende vergadering worden vastgesteld conform de reglementen. De tevredenheid over de kwaliteit van de verslaglegging van de vergaderingen wordt bevestigd door de analyse van de vergaderverslagen. Hieruit blijkt namelijk dat de conceptverslagen veelal zonder aanpassingen vastgesteld.

2.6 De vergaderstukken zijn volledig en worden tijdig ontvangen

De vergaderstukken die de externe leden ontvangen zijn volgens de geïnterviewden volledig, toegankelijk en praktisch. Hierdoor kan het gesprek in de vergadering op een goede wijze op hoofdlijnen, maar wel met voldoende diepgang gevoerd worden. Ook het aantal vergaderstukken dat per vergadering wordt

aangeleverd wordt als behapbaar ervaren. De vergaderstukken worden tijdig aangeleverd waardoor er voor met name de externe leden voldoende tijd is om de stukken vooraf goed door te kunnen nemen.

De RvA ontvangt de vergaderstukken van de AAC die gerelateerd zijn aan onderwerpen op de eigen vergaderagenda. Het ontvangt vooralsnog niet de vergaderverslagen van de AAC, maar het CAK is voornemens dit te gaan doen conform het reglement. Dit zou ervoor zorgen dat de leden van de RvA een (nog) beter totaalbeeld krijgen van de onderwerpen die in de beide vergaderingen worden besproken en waarover het CAK advies vraagt en krijgt. De AAC-leden ontvangen omgekeerd de stukken van de RvA en wonen veelal ook de vergaderingen van de RvA bij. Ze hebben daar ook de mogelijkheid om input te leveren.

Tot slot houden de secretariaten de ontvangen adviezen per adviesorgaan bij in een overzicht. Deze zogenaamde advieslijsten vormen onderdeel van de vergaderstukken, maar worden niet in de vergaderingen (in detail) besproken. De leden kunnen zelf in de lijst zien of een advies al dan niet is of wordt opgevolgd. Als een advies niet of nog niet wordt opgevolgd wordt dit veelal voorzien van een onderbouwing.

2.7 Het aantal en de duur van de vergaderingen hoeven niet te worden aangepast

Het aantal vergaderingen en de duur van de vergaderingen bevallen de leden en hoeven volgens hen niet te worden aangepast. De RvA vergadert vijf keer per jaar in fysieke vorm, waarbij de vergaderingen twee uur duren. De AAC vergadert vier keer per jaar in digitale vorm, waarbij de vergaderingen ook twee uur duren. Daarnaast wonen de AAC-leden veelal ook de RvA-

vergaderingen bij. Indien gewenst of nodig kan er een extra vergadering worden gehouden.

De duur van de vergaderingen van twee uur wordt als passend ervaren en moet niet korter worden, omdat wel de mogelijkheid moet worden geboden om alle onderwerpen te kunnen bespreken.

De RvA en AAC leggen daarnaast werkbezoeken af, onder andere naar het contact center van het CAK om mee te luisteren met de gesprekken tussen CAK-medewerkers en burgers. Deze werkbezoeken worden als zeer waardevol ervaren en moeten blijven bestaan, maar het aantal hoeft niet te worden uitgebreid.

2.8 De financiële vergoeding voor de externe leden voldoet

De geïnterviewden noemen de financiële vergoeding voor de externe leden van de RvA en de AAC ruim en vinden dat de hoogte in verhouding staat tot de vereiste tijdsbesteding.² Onder deze tijdsbesteding vallen het voorbereiden en bijwonen van de vergaderingen en het afleggen van werkbezoeken.

De externe leden van de AAC ontvangen dezelfde financiële vergoeding als de leden van de RvA, maar wonen in totaliteit wel meer vergaderingen bij dan de externe leden van de RvA.

² Voor de volledigheid wordt vermeld dat niet alle leden een financiële vergoeding ontvangen, omdat van dit recht is afgezien.

3. Bevindingen invulling adviestaak

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen aangaande de invulling van de adviestaak beschreven. Daarbij is gekeken naar de invulling van de adviestaak op de gebieden zoals beschreven in de reglementen (zie paragraaf 1.2) en de klankbordrol van de RvA.

3.1 De adviesfunctie en de klankbordrol van de externe leden bieden toegevoegde waarde

Op dit moment vervullen alle externe leden van de RvA en AAC hun rol vanuit hun adviestaak, waarbij er aan de zijde van het CAK geen druk of verplichting wordt gevoeld om de ontvangen adviezen ook daadwerkelijk te moeten opvolgen. De externe leden geven ook nadrukkelijk aan vanuit hun rol vrijblijvend advies te willen geven en dat zij niet controleren of de adviezen worden opgevolgd. In het verleden is volgens enkele geïnterviewden wel discussie geweest tussen de externe leden over de invulling van de rol van de RvA. Een aantal leden acteerde toen meer vanuit een toezichtstaak in plaats van een adviestaak, maar dat wordt nu niet zo ervaren.

Naast adviseur vervullen de externe leden ook de rol van klankbord en sparringpartner. Dit wordt door zowel de externe leden als aan de zijde van het CAK als zeer waardevol gezien, met name door op vrijblijvende wijze over onderwerpen en/of vraagstukken te kunnen spreken. Het sparren helpt de RvB om anders naar een bepaalde situatie te gaan kijken of op een andere manier over een situatie te gaan nadenken.

De invulling van de rollen beperkt zich niet tot alleen tijdens de vergaderingen. De externe leden hebben ook buiten de vergaderingen contact met de RvB en geven dan ook adviezen. Juist deze contacten hebben volgens beide partijen grote toegevoegde waarde. De AAC-leden hebben daarbij soms een coachende rol. Tijdens gesprekken met de managementleden buiten de vergaderingen om kunnen de aangedragen onderwerpen verder worden uitgediept.

3.2 Het auditbeleid komt aan bod in de AAC, de uitkomsten en opvolging van audits beperkt

Uit zowel de analyse van de vergaderstukken als de interviews blijkt dat het auditbeleid in de vorm van het auditplan, de kwartaalrapportage en het auditcharter periodiek aan bod komt in de AAC. De inhoudelijke advisering over het auditbeleid, bijvoorbeeld welke onderwerpen en audits prioriteit zouden moeten krijgen op basis van de gesignaleerde risico's, is echter beperkt. Daarnaast worden de uitkomsten van uitgevoerde (interne) audits nauwelijks besproken, terwijl de AAC de taak heeft om te adviseren over de mate waarin de adviezen en maatregelen uit de (interne) audits worden opgevolgd.

Een genoemde mogelijke oorzaak is dat de onderwerpen van de interne audits niet in alle gevallen geschikt zouden zijn om in de AAC te bespreken. Met name vanwege het gedetailleerde niveau van de interne audits. Dit laat echter onverlet om een terugkoppeling op hoofdlijnen te geven van de uitgevoerde interne audits en de opvolging daarvan. Een andere mogelijke oorzaak die is genoemd betreft het ontbreken van specifieke kennis in de AAC over auditbeleid en hoe (internal) audit in een uitvoeringsorganisatie als het CAK optimaal kan worden ingezet. Door het ontbreken van deze kennis blijft advisering op het onderwerp auditbeleid mogelijk onderbelicht.

3.3 De externe leden van de AAC hebben geen actieve rol gespeeld bij de selectie van de nieuwe accountant

Uit de evaluatie komt naar voren dat de externe leden van de AAC geen actieve rol hebben gespeeld bij de selectie van de nieuwe accountant. Volgens het reglement heeft de AAC de taak om gevraagd en ongevraagd te adviseren ten aanzien van de periodieke selectie van de accountant.

De RvB heeft aan externe AAC-leden gevraagd welke rol zij bij de selectie van de accountant wilden spelen. De externe leden hebben aangegeven hierin geen rol te willen spelen. De selectie - via een openbare aanbesteding - van de nieuwe accountant is vervolgens intern belegd, waarna de externe leden van de AAC zijn geïnformeerd over het verloop van het proces en de uitkomst van de selectie van de accountant. Ondanks dat de externe leden vanuit de financiële achtergrond wel een inhoudelijke bijdrage hadden kunnen leveren, heeft het CAK op dit onderwerp het advies van de externe leden niet gemist.

4. Bevindingen uitvoering adviestaak (proces)

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen aangaande de uitvoering van de adviestaak. Het gaat om het proces van adviseren wat voor, tijdens en na de vergaderingen plaatsvindt. In dit kader zijn de volgende onderwerpen onderzocht: agendering, bespreking, advisering en monitoring van de adviezen.

4.1 Het functioneren van de RvA en de AAC is verbeterd

De meeste geïnterviewden zijn van mening dat het functioneren van zowel de RvA als de AAC met name in de laatste drie jaar is verbeterd. Dit komt door het aanbrengen van meer structuur middels de introductie van een jaarkalender, beter voorbereide vergaderingen (minder ad hoc), heldere interne toedeling van te bespreken onderwerpen en duidelijke overzichten van de gegeven adviezen en de opvolging daarvan.

De RvB brengt beter in kaart op welke onderwerpen het advies wil. Dit heeft er volgens de geïnterviewden toe geleid dat de kwaliteit van de adviesvragen en de dilemma's is toegenomen, waardoor de gesprekken ook kwalitatief beter zijn geworden. Ook speelt de diversiteit en deskundigheid van de externe leden hierbij een belangrijke rol, evenals het onderling vertrouwen tussen de RvB en de adviesorganen.

4.2 De juiste onderwerpen worden geagendeerd en besproken

De voorzitter van de RvB stelt in samenspraak met de voorzitter van de RvA respectievelijk de AAC de agenda voor beide vergaderingen op. Alle leden hebben het vertrouwen om onderwerpen voor de agenda te kunnen aandragen, maar geven tegelijkertijd aan dat zij geen onderwerpen op de agenda missen. De RvB waakt ervoor dat de agenda niet overvol is, zodat de onderwerpen ook echt besproken kunnen worden.

De agenda van de RvA-vergadering is lang gebaseerd geweest op de veranderopgave van het CAK en werd vaak ad hoc kort voorafgaand aan de vergadering pas bepaald. Met ingang van november 2023 is gekozen voor het bespreken van thema's en op basis daarvan is een jaarkalender opgesteld. De planning van de RvA-vergaderingen sluit nu beter aan op de planning- en controlcyclus in het jaar. De thema's zijn vanuit zowel de externe leden als het CAK aangedragen.

De AAC heeft veelal vaste, terugkerende onderwerpen waardoor de agenda min of meer vanzelf wordt gevormd. Er worden geen onderwerpen op de agenda gemist, maar de onderwerpen interne beheersing, risicomanagement en auditbeleid, zouden volgens enkele geïnterviewden wel meer in onderlinge samenhang besproken kunnen worden. Dat dit niet gebeurt kan komen doordat de drie managementleden de adviesvragen en dilemma's veelal afzonderlijk aanleveren in plaats van gezamenlijk.

De leden geven aan dat de juiste onderwerpen worden besproken en ook dat de verdeling van de onderwerpen tussen de RvA en AAC logisch is. Bij vraagstukken waar advies vanuit een breder perspectief wenselijk is, besluit de AAC of de RvB om deze in de RvA te bespreken.

4.3 De voorbereiding van de vergaderingen verloopt beter, tijdige aanwezigheid bij het vooroverleg RvA is een aandachtspunt

De voorbereiding van de vergaderingen is verbeterd. Voorafgaand aan de vergaderingen vinden verschillende onderlinge gesprekken plaats om de desbetreffende thema's en onderwerpen voor te bereiden. Dit gebeurt binnen het CAK, tussen RvB en beide voorzitters en tussen de externe leden van de RvA onderling, waarbij ook de AAC-leden aansluiten. Voor de AAC-vergadering vindt alleen indien nodig vooroverleg plaats tussen de twee externe leden. Voorheen verliep de voorbereiding minder gestructureerd, waardoor de bedoeling van de bespreking niet altijd even duidelijk was. Maar dat is volgens betrokkenen nu op orde.

De vooroverleggen zorgen volgens de geïnterviewden voor rust en discipline in de vergaderingen en zorgen ervoor dat het inhoudelijke gesprek met de RvB beter wordt. Het vooroverleg voor de RVA-vergadering met de externe leden mag volgens sommigen wel strakker georganiseerd worden. De leden bereiden de vergadering goed voor en hebben de stukken ook vooraf doorgelezen, maar zij zijn niet altijd allemaal op tijd bij het vooroverleg aanwezig. Hierdoor lekt er waardevolle tijd weg en verloopt het vooroverleg soms rommelig.

4.4 In de vergaderingen is voldoende tijd en ruimte om onderwerpen te bespreken

Geïnterviewden geven aan dat de vergaderingen goed verlopen. Er is voldoende tijd om de onderwerpen op de agenda met voldoende diepgang te bespreken, waarbij eveneens voldoende tijd is om alle aanwezigen aan het woord te (kunnen) laten komen. Men omschrijft de sfeer in de vergaderingen als prettig.

Er is in de vergaderingen ruimte voor discussie dankzij een gegroeid vertrouwen. De RvB gebruikt de vergaderingen om adviezen te vragen, dilemma's voor te leggen, inspiratie op te doen, te sparren en de mening van de leden van de RvA te vragen. De RvB kenmerkt zich daarbij door een open houding en geeft ook de ruimte om andere medewerkers uit de CAK-organisatie aan te laten schuiven om het inhoudelijke verhaal toe te lichten en bij de discussie te betrekken.

Bij de toelichting op het accountantsonderzoek over 2023 viel het daarentegen op dat de RvB de uitkomsten weergaf in plaats van de externe accountant. Het zou logischer zijn dat de accountant de uitkomsten zelf presenteert en op die manier kan aangeven wat vanuit het standpunt van de accountant de belangrijkste uitkomsten zijn. Hierdoor worden de AAC-leden meer in staat gesteld om op de juiste onderwerpen vragen te stellen.

4.5 De adviezen en tips worden gewaardeerd, door diversiteit in achtergronden en oog voor de context van het CAK

De RvB ervaart toegevoegde waarde van adviezen van de RvA en de AAC op de ingebrachte dilemma's en vragen. De externe leden zijn bij hun advisering toegewijd. Ze houden de RvB een spiegel voor, vragen door en geven vanuit hun 'blik van buiten' waardevolle tips en adviezen. De advisering aan de RvB kan ook voortkomen uit feedback. Sommige tips en adviezen worden als heel praktisch ervaren en andere als meer abstract, maar beide hebben waarde.

Wat de externe leden van de RvA en de AAC goed doen en ook moeten blijven doen is aandacht hebben voor de context waar het CAK zich in bevindt, zodat de juiste vraag op de juiste wijze

kan worden gesteld. Het is essentieel om daarbij ook adviezen te geven op het moment dat de RvB er (nog) iets mee kan. In de meeste gevallen geven de deelnemers in de vergaderingen ook al aan wat zij van het adviezen vinden.

4.6 De adviezen worden vastgelegd, de externe leden sturen niet actief op de opvolging

De adviezen van de RvA en AAC worden bijgehouden in een advieslijst. Ook de tips en suggesties die in vergaderingen worden gegeven, komen hier veelal op terug. Het CAK geeft aan dat het bij twijfel eerder wel dan niet op de lijst terecht komt, maar het zou geen kwaad kunnen om eens te bespreken wat wel en wat niet in de advieslijst dient te worden opgenomen.

De advieslijsten worden breed gewaardeerd, ook door de externe leden van zowel de RvA als de AAC, omdat deze zorgen voor overzicht en op een transparante wijze aangeven wat er met de adviezen gebeurt, ook al wordt de advieslijst in de vergaderingen niet in detail doorgenomen.

De externe leden van de RvA en de AAC zeggen niet actief te sturen op de opvolging van de adviezen, omdat het vrijblijvende adviezen zijn. De geïnterviewden geven echter aan dat in de praktijk de meeste adviezen, maar niet alle, worden opgevolgd. De opvolging van de adviezen is doorgaans eenvoudiger op te merken bij de AAC dan bij de RvA, omdat in de AAC veelal dezelfde onderwerpen terugkomen en daardoor ook de ontwikkeling en de opvolging van de adviezen naar voren komt.

De advieslijst vormt de basis voor de verslaglegging in het jaarverslag van het CAK. De RvB besteedt in het jaarverslag van het CAK (sinds 2023) aandacht aan de adviezen die het van de RvA en de AAC heeft ontvangen en hoe daarmee is omgegaan.

5. Bevindingen relaties

5.1 De relatie tussen de RvB en de adviesorganen kenmerkt zich door onderling vertrouwen

Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van onderling vertrouwen tussen de RvB en de drie managementteamleden enerzijds en de leden van beide adviesorganen anderzijds. Dit vertrouwen versterkt de werking en de functie van beide adviesorganen. Als verklaring hiervoor noemt een aantal externe leden van zowel de RvA als de AAC de open houding van zowel de RvB als de managementteamleden. De RvB en de managementteamleden geven aan dat naast de intrinsieke motivatie van de RvA- en AAC-leden om het CAK te willen adviseren, ook de rolzuiverheid van de externe leden en de vrijblijvendheid om de adviezen wel of niet te hoeven op te volgen een belangrijke rol spelen.

Geïnterviewden geven aanvullend aan dat de prettige sfeer tijdens en om de vergaderingen behouden moet worden, maar dit niet de mogelijkheid om onderwerpen kritisch te kunnen bespreken in de weg mag gaan staan. De huidige tegenkracht van de RvA en AAC mag niet verloren gaan.

5.2 Het jaarlijkse gesprek tussen de RvB, de voorzitters van de RvA en de AAC en VWS is nuttig, maar heeft geen uitbreiding

Het jaarlijkse gesprek tussen de RvB, de voorzitters van de RvA en de AAC en het ministerie van VWS wordt door alle partijen als nuttig ervaren. Het biedt de RvB de kans om het ministerie van VWS een beeld te schetsen van zowel de formele als de informele

governance die is ontstaan door de aanwezigheid van de twee adviesorganen. Daartegenover staat dat het ministerie van VWS een gevoel krijgt hoe de dynamiek is tussen de adviesorganen en RvB. Daarnaast kan VWS indien gewenst of nodig een beroep doen op de inzichten en adviezen van de adviesorganen. Geen van de partijen geeft aan dat het aantal gesprekken per jaar moet worden uitgebreid, maar wel dat het verstandig is om dit eenmaal per jaar te blijven doen.

6. Verbetermogelijkheden

Naar aanleiding van de evaluatie zijn in dit hoofdstuk diverse verbetermogelijkheden opgenomen. Het is aan de RvB van het CAK om te bepalen of en in hoeverre de verbetermogelijkheden al dan niet worden opgevolgd.

Verbetermogelijkheden m.b.t. de *organisatie* van de adviesorganen

6.1 Overweeg uitbreiding van de AAC met een extern lid met brede auditervaring en versterking van IT-kennis bij de RvA

Hoewel er wel sprake is van enige kennis op het gebied van audit bij de externe leden van de AAC, ontbreekt nog wel specifieke auditkennis van een uitvoeringsorganisatie. Uitbreiding van de AAC door middel van een extra extern lid met auditachtergrond zou toegevoegde waarde kunnen vergroten.

Daarnaast kan in de RvA de strategische IT-kennis in de context van een uitvoeringsorganisatie versterkt worden, door hier bijvoorbeeld rekening mee te houden bij de selectie van externe leden.

Verbetermogelijkheden m.b.t. de *invulling* van de *adviestaak*

6.2 Durf (nog) verder vooruit te kijken naar toekomstige ontwikkelingen en thema's

Blijf de RvA en AAC doorontwikkelen door verder vooruit te durven kijken met inbegrip van de huidige en toekomstige

maatschappelijke ontwikkelingen en thema's. De RvB kan de adviesorganen meenemen in de vraagstukken waar zij de komende tijd denkt tegenaan te gaan lopen, zodat de externe leden daar alvast proactief over kunnen meedenken. Ook kunnen de externe leden van de RvA en AAC nadenken over nieuwe perspectieven en onderwerpen om uit hun netwerk naar binnen te halen. Dit gaat om thema's buiten de bestaande formele agenda en haar agendapunten.

6.3 Overweeg om in de AAC-vergaderingen meer aandacht te besteden aan de uitkomsten en opvolging van audits

Overweeg om de rode lijnen van de uitgevoerde audits en de opvolging van adviezen en beheersmaatregelen te presenteren en te bespreken in de AAC. De uitkomsten hebben informatiewaarde voor de externe leden en biedt tegelijkertijd meer ruimte om invulling te geven aan de taken ten aanzien van het auditbeleid.

Verbetermogelijkheden m.b.t. de *uitvoering van de adviestaak*

6.4 Besteed aandacht aan een geïntegreerde behandeling van de interne beheersing, risicomangement en auditbeleid

De onderwerpen interne beheersing, risicomangement en auditbeleid kunnen meer in onderlinge samenhang besproken worden door de adviesvragen en/of dilemma's die in de vergaderingen worden ingebracht ook in gezamenlijkheid te bezien en op te stellen. De verschillende onderwerpen zijn onderling verweven en daardoor zorgen gebeurtenissen en ontwikkelingen ervoor dat zij elkaar beïnvloeden. Een geïntegreerde behandeling van de interne beheersing, risicomangement en auditbeleid kan daardoor meer toegevoegde waarde opleveren.

6.5 Zorg voor strakkere organisatie van het vooroverleg van de externe leden

Het vooroverleg van de RvA kan strakker worden georganiseerd. Allereerst doordat deelnemers ervoor zorgen dat zij tijdig aanwezig zijn. Het kan helpen om het vooroverleg ter voorbereiding van de RvA-vergadering standaard in te regelen en minder tijd te nemen om elkaar op sociaal vlak bij te praten. Dit voorkomt verstoring van het vooroverleg waardoor kostbare tijd weglekt. Het is ook te overwegen om voor de AAC structureel een (telefonisch) vooroverleg in te voeren.

Daarnaast kan het vooroverleg meer benut worden om de agenda en ingebrachte dilemma's te bespreken. Zo kunnen alle deelnemers alvast de eigen punten en opmerkingen kwijt en meenemen in de vergaderingen. Hierdoor krijgt de voorzitter meer inzicht in hetgeen in de vergaderingen besproken moet

worden en kan dit meenemen bij het bewaken van de beschikbare tijd in de vergadering.

Verbetermogelijkheden m.b.t. de *relaties*

6.6 Wissel kennis uit met andere adviesorganen

Het kan leerzaam zijn om eens te kijken bij andere adviesorganen van andere uitvoeringsorganisaties. Hiermee kan een beeld worden gevormd over de invulling en uitvoering van hun taken en aandachtspunten. Het CAK, de RvA en de AAC kunnen hiermee zichzelf een voordeel doen.

7. Verantwoording onderzoek

7.1 Werkzaamheden en afbakening

Het onderzoek naar de vraag hoe de Raad van Advies en Audit Advies Commissie van het CAK functioneren en welke mogelijkheden er zijn om de toegevoegde waarde te vergroten is uitgevoerd volgens de werkzaamheden die zijn beschreven in de opdrachtbevestiging 'Evaluatie Raad van Advies en Audit Advies Commissie CAK' van 4 april 2024.

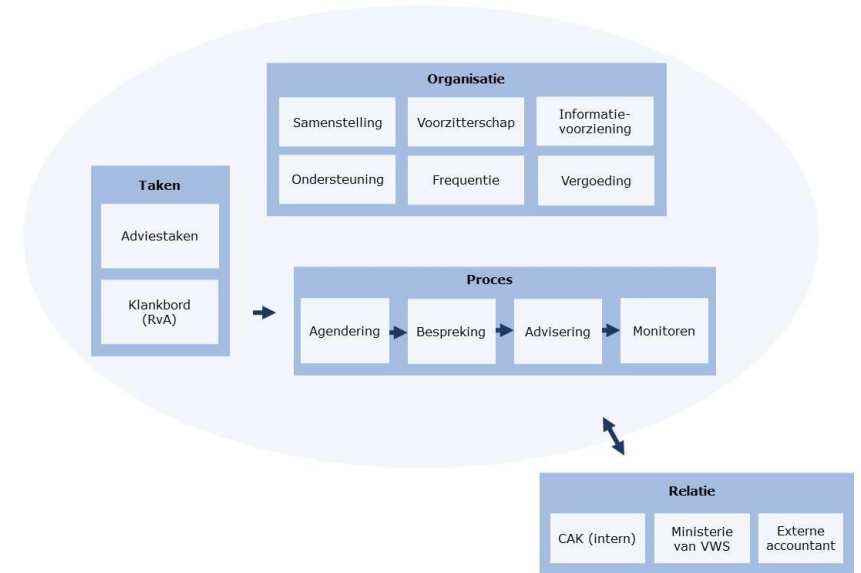
Object van onderzoek en afbakening

Het object van onderzoek betreft het functioneren van de RvA en de AAC van het CAK in de periode april 2021 t/m april 2024.

De omgang met de adviezen door de RvB is in het onderzoek meegenomen, maar de feitelijke opvolging of implementatie van de adviezen is niet onderzocht. Er is ook geen vergelijkend onderzoek naar andere adviesorganen en audit committees uitgevoerd.

Referentiekader

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn het 'Reglement Audit Advies Commissie van het CAK', ingangsdatum 25-04-2022, en 'Reglement Raad van Advies van het CAK', ingangsdatum 01-01-2021, gehanteerd. De onderwerpen in de reglementen zijn verwerkt in een referentiekader. De onderwerpen zijn verdeeld naar de categorieën organisatie, proces, taken en relatie (zie figuur).



Uitvoering veldwerk

Het veldwerk voor de evaluatie is uitgevoerd in de periode april, mei en juni 2024.

Documentanalyse

Voor de evaluatie is een documentenanalyse uitgevoerd waarbij onder andere de volgende documenten over de gehele onderzoeksperiode zijn geanalyseerd:

- Agenda's en vastgestelde vergaderverslagen van de RvA en AAC;
- Advieslijsten RvA en AAC;
- Jaarverslagen RvB;
- Verslagen jaarlijks gesprek met VWS;
- Uitkomsten vorige (zelf)evaluatie.

Interviews

Voor het onderzoek zijn 13 interviews gehouden met 16 betrokken personen. Dit betreffen:

- Leden van de RvA en AAC;
- Leden van de RvB CAK;
- Leden van het management CAK;
- Secretariaat RvA en AAC;
- Functionarissen van het ministerie van VWS (opdrachtgever en eigenaar CAK).

De relatie met de externe accountant is geïnventariseerd op basis van de interviews, documentanalyse en observatie.

Observatie

Het onderzoeksteam heeft een vergadering van de RvA en de AAC bijgewoond om een beeld te verkrijgen hoe de adviesorganen in de praktijk werken.

Analyse en rapportage

De verzamelde gegevens zijn gestructureerd geanalyseerd. De uitkomsten van de analyse zijn in een workshop met de (externe) leden van de RvA en AAC gepresenteerd en verrijkt naar aanleiding van de bespreking. De uitkomsten van de evaluatie zijn verwerkt in de rapportage. De rapportage is voor hoor en wederhoor voorgelegd aan de opdrachtgever.

7.2 Gehanteerde Standaard

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. Als hier wel sprake van was geweest,

dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

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, ██████████, voorzitter Raad van Bestuur CAK, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Voor openbaarmaking door het opdrachtgevende ministerie van door de ADR aan dit ministerie uitgebrachte rapporten gelden de voorschriften uit de Wet open overheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht van door de ADR uitgebrachte rapporten naar de Tweede Kamer.

Ondertekening

Den Haag, 5 november 2024



Auditmanager ADR

Managementreactie



Auditdienst Rijk
T.a.v. [REDACTED]
Postbus 20201
2500 EE DEN HAAG

Bezoekadres
Prinses Beatrixlaan 7
2595 AK Den Haag

Postadres
Postbus 84015
2508 AA Den Haag

088 711 40 00
info@hetcak.nl

KvK 56806787

www.hetcak.nl

Datum

01-11-2024

Kenmerk

ADRCV/2024

Onderwerp

Managementreactie Rapport Zelfevaluatie AAC/RvA 2024

Geachte [REDACTED],

Graag maken wij van uw uitnodiging gebruik om onze Managementreactie te geven op het Onderzoeksrapport Evaluatie Raad van Advies en Audit Advies Commissie CAK uit oktober 2024. Onderstaand treft u onze reactie zoals deze integraal in het rapport kan worden opgenomen.

Managementreactie

Wij danken de ADR hartelijk voor de prettige en constructieve samenwerking tijdens het onderzoekproces en het zorgvuldig samengestelde rapport. We zijn blij met het positieve inzicht van de ADR dat het functioneren van zowel de AAC als de RvA in de laatste drie jaar is verbeterd door meer structuur. Het onderlinge vertrouwen tussen het bestuur en de adviesorganen is gegroeid volgens het onderzoek en wij merken ook dat dit bijdraagt aan het functioneren. Uit de evaluatie blijkt eveneens dat de organisatie van de adviesorganen naar tevredenheid wordt ingevuld. Dat stelt ons in staat om de adviesfunctie optimaal te benutten. Wij onderschrijven de bevinding dat de rol die de AAC- en RvA-leden buiten de vergadering innemen als klankbord en sparringpartner als zeer waardevol wordt gezien. Zo kunnen we als bestuur en management 'met de blik van buiten' naar onze vraagstukken kijken. Dat helpt ons zeer in de ontwikkeling van onze dienstverlening en organisatie.

Het onderzoek bevat bruikbare adviezen om de toegevoegde waarde van de adviesorganen verder te vergroten. De zes verbeterpunten die zijn aangedragen worden hieronder aangegeven met onze opvolging.

1. Overweeg uitbreiding van de AAC met een extern lid met brede auditervaring en versterking van IT-kennis bij de RvA

De RvB zorgt bij de selectie van leden dat de benodigde strategische kennis ten behoeve van de adviesfunctie is geborgd in beide adviesorganen. Van belang is dat de leden van de AAC worden meegenomen in de doelstellingen en inrichting van het auditbeleid en daarover kunnen adviseren op strategisch niveau. In de AAC is deze kennis in voldoende mate aanwezig en de voorzitter heeft ook een auditachtergrond. In het toevoegen van een extra lid met specifieke, meer gedetailleerde kennis op auditgebied zien wij daarom momenteel geen meerwaarde.

Bij de selectie van de RvA leden wordt rekening gehouden met de voor de adviesfunctie noodzakelijke strategische kennis van IT. Op dit moment is deze kennis in voldoende mate geborgd bij een aantal van de leden. Bij de selectie van nieuwe leden zal hier rekening mee worden gehouden.



2. *Durf (nog) verder vooruit te kijken naar toekomstige ontwikkelingen en thema's*

Deze aanbeveling wordt overgenomen. Bij het opstellen van de jaarkalender zal hier expliciet aandacht aan worden besteed.

3. *Overweeg om in de AAC vergaderingen meer aandacht te besteden aan de uitkomsten en opvolging van audits*

Het auditbeleid komt in de vorm van het auditplan, de kwartaalrapportage en het auditcharter periodiek aan bod in de AAC. Naar behoefte worden specifieke audits en de opvolging besproken. Bij een volgende AAC vergadering zal de AAC gevraagd worden of het bespreken van alle audits, zoals nu voorgeschreven in het reglement, wenselijk is. Waar nodig wordt het reglement hierop aangepast.

4. *Besteed aandacht aan een geïntegreerde behandeling van de interne beheersing, risicomanagement en auditbeleid*

De RvB onderschrijft deze aanbeveling, maar de kleine en grote geldstromen worden wel separaat behandeld.

5. *Zorg voor strakkere organisatie van het vooroverleg van de externe leden*

Deze aanbeveling is inmiddels besproken in de gezamenlijke workshop met de RvA, AAC, RvB en ADR op 30 september 2024. Alle leden vinden het belangrijk dat de vergadering goed wordt voorbereid, zowel individueel als gezamenlijk. Bijpraten op sociaal vlak in dit overleg is volgens ons ook zeer nuttig voor de onderlinge relaties.

6. *Wissel kennis uit met andere adviesorganen*

Deze aanbeveling wordt overgenomen. Er vindt al wel collegiale afstemming met andere Zbo's plaats, ook over de inrichting en werking van de adviesorganen, maar het is goed om dit op regelmatige basis te doen.

Tot slot geven we graag een reactie op de bevinding in hoofdstuk drie.

De externe leden van de AAC hebben geen actieve rol gespeeld bij de selectie van de nieuwe accountant

Volgens het reglement heeft de AAC tot taak gevraagd en ongevraagd te adviseren bij de periodieke selectie van de accountant. De AAC is bij de laatste selectieprocedure gevraagd welke rol zij bij de selectie - via een openbare aanbesteding - wil spelen. De AAC heeft expliciet aangegeven vanuit haar rol als adviesorgaan geen rol te willen hebben in de besluitvorming, maar wel op de hoogte gehouden wil worden over het proces en de uitkomst, zoals ook gebeurd is. Het bestuur is van mening dat deze taak bij nader inzien beter past bij de rol van opdrachtgever dan bij een adviseur. In de komende vergadering zal de AAC gevraagd worden hoe zij dit ziet en waar nodig wordt het reglement hierop aangepast.

Met vriendelijke groet,
CAK



Voorzitter Raad van Bestuur