

# 'Meer dan nieuwe visitekaartjes'

Algemeen directeur Anneke van Zanen van de nieuwe Auditdienst Rijk heeft heldere ideeën over richting, positie en functie van haar afdeling. 'Het speelbord verandert en iedereen wordt daar beter van.'

TEKST: PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD: SIMONE VAN ES

**O**p 1 mei 2012 is de Auditdienst Rijk (ADR) van start gegaan. Het is een samenvoeging van alle departementale auditdiensten (DAD's) tot één zogenoemd center of excellence voor overheidsauditing. De Auditdienst Rijk valt onder het ministerie van Financiën, maar werkt in volstrekte onafhankelijkheid voor alle departementen. Tot algemeen directeur is benoemd Anneke van Zanen-Nieberg RA (48). Zij was sinds 2006 plaatsvervangend secretaris-generaal bij het ministerie van Veiligheid en Justitie. Daarvoor was zij werkzaam als directeur bij de Algemene Rekenkamer, bij PricewaterhouseCoopers en bij de Directie Accountancy Rijksoverheid van het ministerie van Financiën.

## IMMUUN VOOR WEERSTAND

Van Zanen laat duidelijk blijken dat de ambities groot zijn, de taken en doelen duidelijk, dat er tijd nodig is om de ADR te laten draaien zoals bedoeld, maar dat zij in ieder geval geen last zal hebben van het verleden. "Ik wil en zal immuun zijn voor weerstand, zo die zal optreden ten opzichte van de nu ingezette veranderingen. We gaan van een aantal koninkrijkjes naar één keizerrijk - beter gezegd: naar één effectieve dienst voor alle departementen. Ik behoorde niet tot een van die koninkrijkjes, dus ik word wat dat betreft ook niet gehinderd door een verleden of een mogelijk belang. Dat wil echter niet zeggen dat ik geen oog heb voor het feit dat de veranderingen her en der niet altijd even gemakkelijk zullen gaan. We maken er geen 'pennensreek'-actie van, ik begrijp heel goed dat er situaties zijn of nog zullen komen waarin men moeite heeft met 'het horen bij'. De ene dag nog heeft men jarenlang op

**'WE GAAN VAN EEN AANTAL KONINKRIJKJES NAAR ÉÉN EFFECTIEVE DIENST VOOR ALLE DEPARTEMENTEN.'**

en voor hetzelfde ministerie gewerkt, de volgende dag behoort men opeens tot een centrale dienst met een andere organisatiestructuur en een andere verdeling van de verantwoordelijkheden. Fysiek is het hetzelfde en organisatorisch toch anders - die problemen krijgen de aandacht die ze behoeven."

## AUDITTEAMS ZIJN PRIMA

Van Zanen wil benadrukken - voor zowel alle leden van de nieuwe dienst als de buitenwacht - dat de vorming van de ADR geen verkapte saneringsronde is en primair ook geen poging om de kwaliteit van de audits te verbeteren. "Met de audits en de auditors is niets aan de hand, de kwaliteit van de teamleden is prima, het werk dat ze doen wordt op uitstekende wijze uitgevoerd. Het kan echter allemaal wel beter worden georganiseerd, doublures kunnen worden voorkomen, het management kan strakker. Met de nieuwe dienst is er inderdaad sprake van centralisering en daardoor kunnen we beter werken vanuit de opvatting *the best man on the best place*. Al met al zal het werk waar mogelijk sneller kunnen worden uitgevoerd, kan er meer kwaliteit worden geleverd - vanuit een platte organisatie aangestuurd door één directie en 22 clustermanagers." Toch is de vorming van de Auditdienst Rijk niet een



## 'DOOR DE CENTRALISERING KUNNEN WE BETER WERKEN VANUIT DE OPVATTING *THE BEST MAN ON THE BEST PLACE*.'

kwestie van 'een andere naam voor hetzelfde en nieuwe visitekaartjes'. Van Zanen beschouwt de veranderingen binnen en buiten de overheidsauditing als een 'verandering van het speelbord'. Vandaar dat ze veel belang hecht aan de beantwoording van de vraag 'hoe positioneert de ADR zich binnen (en buiten) de overheid?'. Een deel van het antwoord zit volgens Van Zanen in het geven van veel aandacht aan de opdrachtgevers. "Zo ben ik op eigen verzoek aanwezig geweest bij recente overleggen van de secretarissen-generaal van de ministeries. De relatie tussen de ADR en haar opdrachtgevers moeten aan beide zijden helder en scherp zijn, dan blijft die goed en wordt ze wellicht nog beter."

Van belang is ook dat de communicatie over de producten c.q. dienstverlening van de ADR op een hoger plan wordt gebracht. "Het gaat bij de ADR niet alleen om beheersmaatregelen en documenten, het gaat zeker ook om beleidsresultaten en mensen. Met andere woor-

den: de auditteams zijn prima en blijven ook beslist werken zoals ze doen; we kunnen echter meer bijdragen aan de resultaten van de departementen en dat zal door de vorming van de ADR gaan gebeuren."

Van Zanen wil er daarbij met haar collega-directieleden en teamleden voor gaan zorgen dat de ADR ook echt duidelijk wordt neergezet, herkenbaar wordt, 'een smoel' krijgt. "We gaan ervoor dat de ADR trots, betrokken en uitdagend zal zijn."

### GEEN GOLFBEWEGING

Dat de nu ingezette veranderingen van de overheidsauditing onderdeel zouden zijn van een langjarige golfbeweging - over een aantal jaren weer gevolgd door de centralisatie en het hernieuwd tot leven brengen van de nu opgeheven DAD's - wil er bij Van Zanen niet in. Maar ze ziet wel degelijk de valkuil waardoor een terugkeer naar de 'koninkrijkjes' zou kunnen plaatsvinden. "De ADR is dan wel onderdeel van het ministerie

## 'VOLSTREKTE ONAFHANKELIJKHEID IS EEN VAN DE VOORWAARDEN VAN HET SUCCES VAN DE ADR.'

van Financiën, maar ze moet daar in haar positionering en werkzaamheden niet op gaan leunen.

Volstreekte onafhankelijkheid is een van de voorwaarden van het succes van de ADR en van het buiten de deur houden van een decentrale golfbeweging. Ten tweede moeten we de departementen stuk voor stuk duidelijk maken dat wij hun interne auditor zijn en dat het werk even goed, zo niet beter wordt gedaan dan voorheen. Vertrouwen en waardering zullen de wens om terug te keren naar eigen DAD's geen kans geven."

En als derde punt - ofschoon ze daar nu nog niet al te veel over wil zeggen - geeft Van Zanen aan dat de positie en het functioneren van de ADR mede afhankelijk zal zijn van een optimale samenwerking met de Algemene Rekenkamer.

### SPECIFIEKE KENNIS

Over het feit dat er, hoe goed de ADR ook zal functioneren, altijd wel een spanning zal blijven bestaan tussen specifieke kennis op en betrokkenheid van een bepaald departement enerzijds en het bestaan van de gecentraliseerde auditdienst anderzijds, maakt Van Zanen zich geen zorgen. "Daar zit ik heel ontspannen in, daar ga ik niet krampachtig over doen. Aparte (toets)eenheden zijn er, bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat, en dat moet vooral ook zo blijven. De ADR is geen alleenheerschappij waar het allemaal wel geregeld en besloten gaat worden. Wel gaan we graag met de betrokken eenheden gesprekken aan met als insteek dat we moeten voorkomen om twee keer hetzelfde wiel uit te vinden. En we moeten de kansen niet onbenut laten om elkaar te helpen. Specifieke kennis

van de een kan via de ADR andere eenheden of departementen ten goede komen."

### NIET-ACCOUNTANT?

Over de vraag of ook een niet-accountant algemeen directeur van de ADR zou kunnen zijn moet Van Zanen lang nadenken. Ze zegt: "Het zou toch tenminste moeten gaan om een zeer bekwaam auditor - waarvan de oorspronkelijke opleiding niet van primair belang is. De algemeen directeur moet in ieder geval het nodige weten over welke kwaliteiten en specialisaties er nodig zijn. Van groot belang is het sowieso dat de algemeen directeur inhoudelijk aanspreekbaar is."

Waar ze dan nog aan toevoegt: "Een RA is niet per se nodig, een AA of een RE of RO zou ook kunnen. Maar in deze moet ik Cruyff wel gelijk geven: als je niet weet dat een bal rond is, is het lastig een goed (voetbal)clubbestuurder te zijn."

Dat leidt tot de vraag of Van Zanen als algemeen directeur van de ADR zelf meer weet dan 'dat de bal rond is': Waarom zit zij op deze plaats? "Met het streven van de overheid om meer vrouwen op topposities te krijgen heeft het denk ik weinig te maken. Ik zat immers al op zo'n positie, dus voor de statistieken ben ik niet benoemd. Zelf vind ik deze functie een logische voortzetting van mijn carrièretraject. Naast het vakinhoudelijke is het kennelijk tijd geworden voor nog meer van het bestuurlijke, zijn de netwerken kennelijk aanwezig en nuttig, en kan mijn in eerdere functies opgedane ervaring met 'bouwen en verbouwen' nu goed van pas komen. En ik neem aan dat van te voren al gebleken is dat ik over de ADR en de wijze waarop deze dienst moet worden geleid duidelijke opvattingen heb. Veel contacten hebben en toegankelijk zijn binnen de overheid is goed. Je moet wel je rug recht houden, je niet onder druk laten zetten. Zelfstandig en onafhankelijk oordelen, dat is dé opdracht en die ga ik graag uitvoeren." □

## 'DE ADR IS GEEN ALLEENHEERSCHAPPIJ WAAR HET ALLEMAAL WEL GEREGLD EN BESLOTEN GAAT WORDEN.'