



HEC-audit; onderzoek en advies op maat

Het Expertise Centrum

♦ Den Haag

Postbus 18607
2502 EP Den Haag
Van de Spiegelstraat 12
2518 ET Den Haag

T 070 351 49 97

F 070 351 52 82

E info@hec.nl

I www.hec.nl

♦ Groningen

Paterswoldseweg 810
9728 BM Groningen



Het Expertise Centrum (HEC) is een onafhankelijke, deskundige organisatie die de overheid helpt bij ICT-vraagstukken in de publieke sector. De HEC-audit is sinds de oprichting in 1988 één van de meest kenmerkende diensten van het centrum. Maar wat houdt een HEC-audit precies in?

Twintig jaar na de oprichting van HEC vraagt de publieke sector ons nog altijd veelvuldig of wij over de schouder willen meekijken bij complexe vraagstukken waarbij ICT een belangrijke rol speelt. Opdrachtgevers vragen ons onder meer om mee te kijken omdat ze:

- een risicovol project hebben en het in de hand willen houden;
- hulp of bevestiging nodig hebben;
- een moeilijke beslissing moeten nemen;
- zich extern moeten verantwoorden;
- het oneens zijn met een andere partij en er een onafhankelijk oordeel nodig is;
- anderen moeten overtuigen.

Wij onderzoeken vervolgens de situatie, geven een oordeel en doen aanbevelingen. Bij de advisering van overheidsorganisaties maken we vaak gebruik van de zogenoemde *HEC-audit*. De HEC-audit is een onafhankelijke beoordeling van een vraagstuk op het snijvlak van openbaar bestuur en ICT. Daarbij kan het gaan om nieuwe ontwikkelingen met ICT voor primaire overheidstaken, maar ook om de bedrijfsvoering en infrastructuur met betrekking tot ICT. Een HEC-audit kan eenmalig plaatsvinden, maar er zijn ook veel opdrachtgevers die ons vragen om op verschillende momenten in het project of proces langs te komen (periodieke HEC-audit).

Een HEC-audit richt zich onder meer op de kwaliteit van:

- processen met een belangrijke ICT-component;
- ICT-besturing en ICT-organisatie;
- ontwikkel- en implementatieprojecten;
- ICT-systemen;
- beheer of systeemontwikkeling;
- keteninformatisering;
- ICT-strategie, -beleid en -architectuur;
- project- en beleidsdocumenten (denk aan projectplannen, risicoanalyses, haalbaarheidsstudies, programma's van eisen en businesscases).

Opdrachtgevers

HEC-audits vinden plaats in de hele publieke sector. Zo werken wij voor kerndepartementen, uitvoeringsinstanties, gemeenten, provincies en Hoge Colleges van Staat. Maar ook zorg- en onderwijsinstellingen, waterschappen, inspecties en wetenschappelijke onderzoeksinstituten maken van onze auditdiensten gebruik. Belangrijk bij de HEC-audits is niet alleen vaktechnische kennis, maar ook sectorspecifieke kennis. Zo hebben onze auditors veel kennis en ervaring op de terreinen sociale zekerheid, veiligheid, onderwijs en cultuur, welzijn & zorg, wonen, vervoer & voedsel en Europa. Dit zorgt ervoor dat we de specifieke situatie optimaal kunnen beoordelen met voldoende kennis van het beleidsterrein en de -context.

Kenmerken

Een HEC-audit is maatwerk. In nauw overleg met de opdrachtgever snijdt HEC de aanpak specifiek toe op het betreffende vraagstuk. Wij werken dus niet met standaard afvink-lijsten, maar stellen samen met de opdrachtgever (in hoofdlijnen) een referentiekader op. Op basis daarvan onderzoeken en beoordelen we de situatie. De volgende punten kenmerken onze aanpak:

- HEC werkt uitsluitend met deskundige senior auditors met een brede kennis en ervaring in de publieke sector;
- HEC-audits voeren wij uit in tweetallen, waarbij de auditors zelf de intake verzorgen en de offerte schrijven;
- HEC-auditors stellen vertrouwelijkheid voorop;
- de offerte bevat een scherpe opdrachtformulering en een realistische planning en kostenbegroting;
- een HEC-audit mondt uit in een begrijpelijke rapportage met het onafhankelijke oordeel van HEC voor de ambtelijke en bestuurlijke top;
- behalve het oordeel van HEC bieden we de opdrachtgever handelingsperspectief met heldere, concrete en haalbare aanbevelingen.

HEC-auditproces: vier fasen

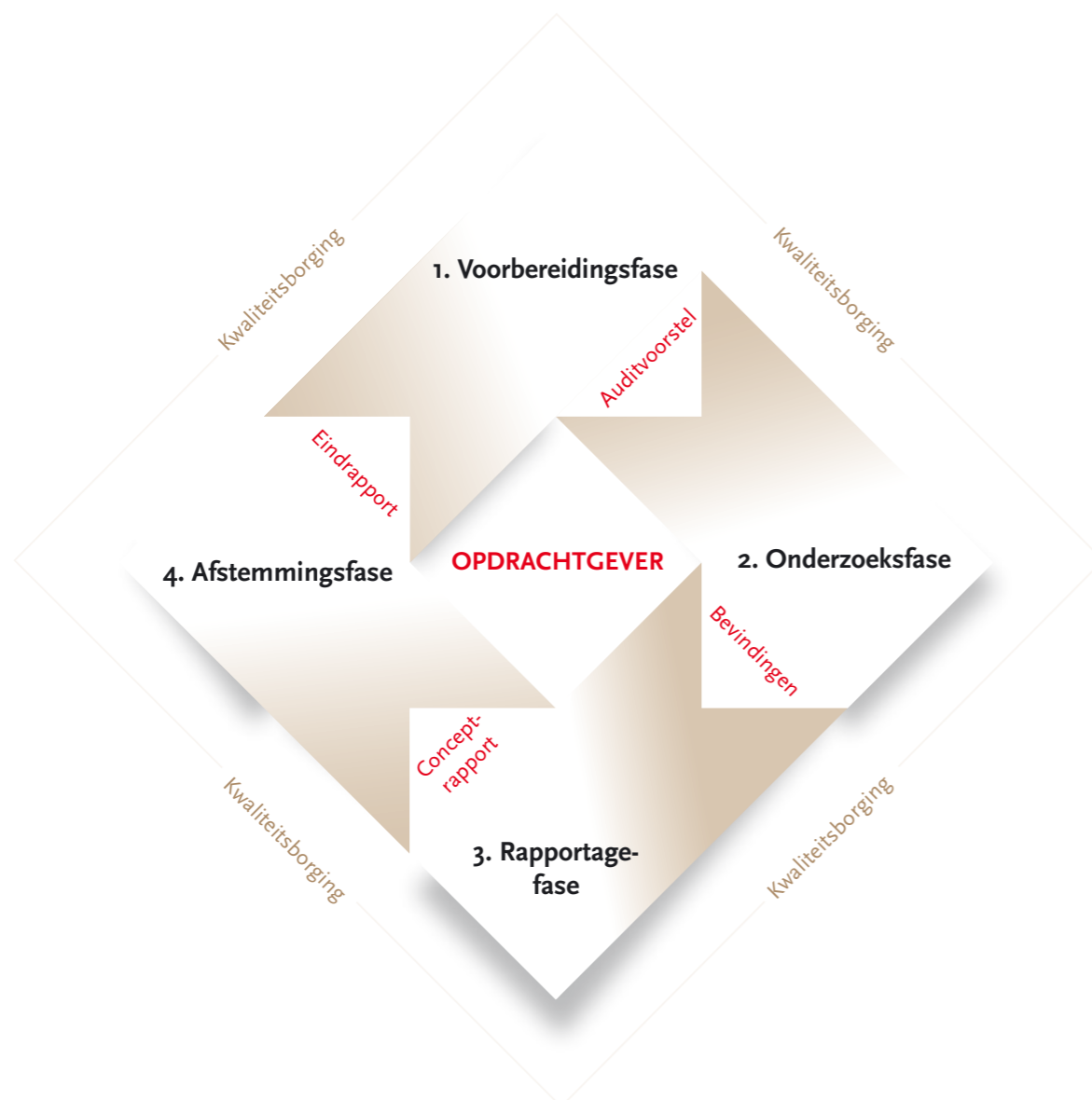
Het HEC-auditproces bestaat uit vier fasen (zie figuur 1):

Fase 1: de voorbereidingsfase

De eerste fase van een HEC-audit is het scherp krijgen van de vraag van de opdrachtgever – en daarmee de scope van de audit. In een persoonlijk intakegesprek verkennen de HEC-auditors samen met de opdrachtgever wat de aanleiding is voor de HEC-audit, wat de wederzijdse verwachtingen zijn en wat de opdrachtgever met de HEC-audit wil bereiken.

De volgende onderwerpen komen in dit gesprek onder meer aan de orde:

- de context van de audit;
- het doel en onderwerp van de audit;
- de vraagstelling voor de audit;
- het referentiekader en de te hanteren werkwijze;
- de doorlooptijd;
- de wijze waarop HEC aan wie rapporteert.



Figuur 1: Het proces van de HEC-audit

Het opstellen van een referentiekader – de manier van kijken naar de situatie en/of de beschrijving van de situatie zoals die zou moeten zijn – is een belangrijk onderdeel van een HEC-audit. De HEC-auditors stemmen het referentiekader af met de opdrachtgever. Aan de hand hiervan analyseren en beoordelen zij de situatie tijdens de audit. Het referentiekader is onder meer opgebouwd uit:

1. algemene normen en best practices op het gebied van besturing, management, organisatie en ICT;
2. regels en normen die specifiek zijn voor de betreffende organisatie en de te beoordelen situatie;
3. bijzondere invalshoeken en (omgevings)factoren die relevant zijn voor de vraagstelling van de opdrachtgever.

Vervolgens leveren de HEC-auditors in een duidelijke offerte een uitwerking van de auditaanpak.

Fase 2: de onderzoeksfase

Na akkoord van de opdrachtgever op de auditaanpak gaan de HEC-auditors aan de slag. In deze fase is het de taak van de opdrachtgever en de auditors om de betrokken medewerkers te informeren over de audit. Gedurende het onderzoek hebben de auditors en de opdrachtgever regelmatig overleg over de voortgang van het onderzoek. Eventuele onverwachte of verrassende bevindingen komen tijdens deze gesprekken ter sprake.

Afhankelijk van de specifieke vraag is het onderzoek veelal een combinatie van documentstudie, interviews en eigen waarnemingen over de situatie. “De situatie” wil in dit geval zeggen: het onderwerp van de audit in brede zin, in zijn bestuurlijke, organisatorische en technische omgeving. Indien nodig gaan de HEC-auditors over tot testen, demonstreren of evalueren van een applicatie of (technische) infrastructuur.

Interviews en demonstraties vinden altijd plaats na overleg met en goedkeuring van de opdrachtgever. Vaak interviewen de HEC-auditors alle lagen van de organisatie, waaronder de bestuurders, managers, medewerkers, gebruikers, klanten, beheerders en/of toezichthouders. Door deze brede benadering schetsen zij een genuanceerd beeld van de situatie. Van de gesprekken maken de auditors korte verslagen die zij – indien gewenst – ter verificatie voorleggen aan de geïnterviewden. Het resultaat van de onderzoeksfase is een bevindingenrapportage gericht op feiten en opvattingen. Desgewenst presenteren de HEC-auditors de bevindingen aan de opdrachtgever. Vervolgens corrigeren zij eventuele feitelijke onjuistheden.

Fase 3: de rapportagefase

In de derde fase analyseren de HEC-auditors de bevindingen en ‘confronteren’ zij deze met het referentiekader. De bevindingen en de resultaten van de analyse worden vastgelegd in een conceptrapportage. De HEC-auditors brengen de omvang en diepgang van de rapportage in overeenstemming met de behoeften van de opdrachtgever. Desgewenst schrijven zij de conceptrapportage in deze fase al volledig uit óf presenteren zij de conceptrapportage puntsgewijs.

Fase 4: de afstemmingsfase

De afstemmingsfase is de afsluitende fase. In deze fase bespreken de HEC-auditors het conceptrapport met de opdrachtgever, waarbij deze kennisneemt van de bevindingen, conclusies en aanbevelingen. De opdrachtgever geeft aan of de onderzoeksvragen wat hem betreft zijn beantwoord en of hij de aanbevelingen bruikbaar vindt. Vanzelfsprekend is de rapportage zelfstandig leesbaar en begrijpelijk voor de opdrachtgever en diens bestuurders. Als daar aanleiding voor is, herstellen de HEC-auditors onjuistheden in de rapportage en scherpen conclusies en aanbevelingen aan. Als resultaat van de afstemming bieden zij tot slot het definitieve eindrapport aan, met het eindoordeel en de aanbevelingen van HEC aan de opdrachtgever. Een mondelinge toelichting op de rapportage is doorgaans zeer waardevol om – vooral bij gevoelige onderwerpen – de juiste nuance aan te brengen.

Kwaliteitsborging

In elke fase borgen we de kwaliteit van de HEC-audit. HEC heeft een Kwaliteit Management Systeem en is ISO 9001:2000 gecertificeerd. Dit maakt dat HEC veel zorg besteedt aan de kwaliteit van de opdrachtuitvoering. Bij complexe opdrachten voegen wij zelfs een kwaliteitsbewaker toe aan het auditteam. Dit is doorgaans een collega van HEC of één van de HEC-hoogleraren. De kwaliteitsbewaker ondersteunt de HEC-auditors inhoudelijk tijdens het project en ziet er kritisch op toe dat de kwaliteit van de opdrachtuitvoering perfect is. Iedere HEC-audit eindigt met een externe evaluatie. Daarin kan de opdrachtgever aangeven of hij tevreden is met het resultaat en of hij suggesties heeft voor verdere verbetering van de HEC-diensten. Zo houden wij de kwaliteit van onze dienstverlening ook in de toekomst op niveau.

Het Expertise Centrum

Het Expertise Centrum (HEC) is in 1988 op verzoek van de Rijksoverheid opgericht, omdat deze behoefte had aan een onafhankelijk kenniscentrum voor (contra-)expertise op complexe, bestuurlijke en organisatorische ICT-projecten. De afgelopen decennia is HEC uitgegroeid tot het onafhankelijke kenniscentrum op het gebied van ICT en bestuur binnen de publieke sector.

De missie die HEC meekreeg bij de oprichting is het verbeteren van (de organisatie van) de informatievoorziening van overheidsinstanties en organisaties in de publieke sector. Deze missie is nog altijd actueel. Wij adviseren, helpen, beoordelen en leiden op om de informatievoorziening in de publieke sector zo goed mogelijk vorm te geven. De dienstverlening van HEC bestaat uit vijf onderdelen:

- strategische advisering;
- reviews, audits en contra-expertises;
- projectmanagement en interimmanagement voor zware projecten waarbij veranderingmanagement en ICT een belangrijke rol speelt;
- traineeprogramma's waarin we getalenteerde jonge academici opleiden tot verbinders tussen ICT en beleid;
- opleidingsactiviteiten voor de meer ervaren medewerkers in de publieke sector.

Meer informatie?

Voor vragen of meer informatie over de HEC-audit kunt u contact opnemen met de werkgroep HEC-audit via email audit@hec.nl, via telefoon 070 351 49 97 of via de website www.hec.nl.

