



De impact van de performance audits van het Rekenhof

Survey bij ambtenaren van de federale overheid

Ella Desmedt - Rekenhof - 13 november 2014



Inhoud

- Waarom onderzoek naar impact PA?
- Onderzoeksvragen
- Wat is impact?
 - Theoretisch model van impact
- Hoe impact meten?
 - Vragenlijst Morin
- Survey: methodologie & respons
- Resultaten
- Conclusies
- Discussie



Waarom onderzoek naar impact PA?

- PA relatief nieuwe bevoegdheid (RH: 1998)
 - => dubbele missie
 1. Traditioneel: 'waakhond'
 2. Recent: 'raadgever'

Het RH streeft naar een verbetering v/d functionering van overheden
- 'Impact hebben' inherent streven elke SAI, in alle fasen van het auditproces
- Weinig empirisch onderzoek – geen over impact PA RH



Waarom onderzoek naar impact PA?

- Legitimiteit van de auditor

Time is up for certain public institutions which have been considered sacred cows, above attack and unimpeachable in their effectiveness. The Auditors General offices should not be above the questions which have been aimed at most of the other public institutions (Morin, 2001)

- Persoonlijke interesse + Van Loocke & Put



Onderzoeksvragen

1. Welke impact hebben de performance audits van het Rekenhof?
2. Welke factoren dragen bij tot de impact van de performance audits van het Rekenhof?



Wat is impact?

- Van Dale: 'uitwerking, invloed, effect'
- Lonsdale (1999)

By impact we mean primarily the direct and indirect effect or influence that an SAI can have on the practices, performance, and culture of the audited entity as a result of its performance audit work. Impact may arise from recommendations made by the SAI which result in the strengthening of weak administrative procedures and practices or lead to financial savings. Alternatively, it may involve influencing or, in some cases, instigating debate on a particular subject. And, lest we assume that SAIs can have impact only when they bring about change, we should not also forget the reinforcement value of positive assurance provided by performance auditors where they find good practice.



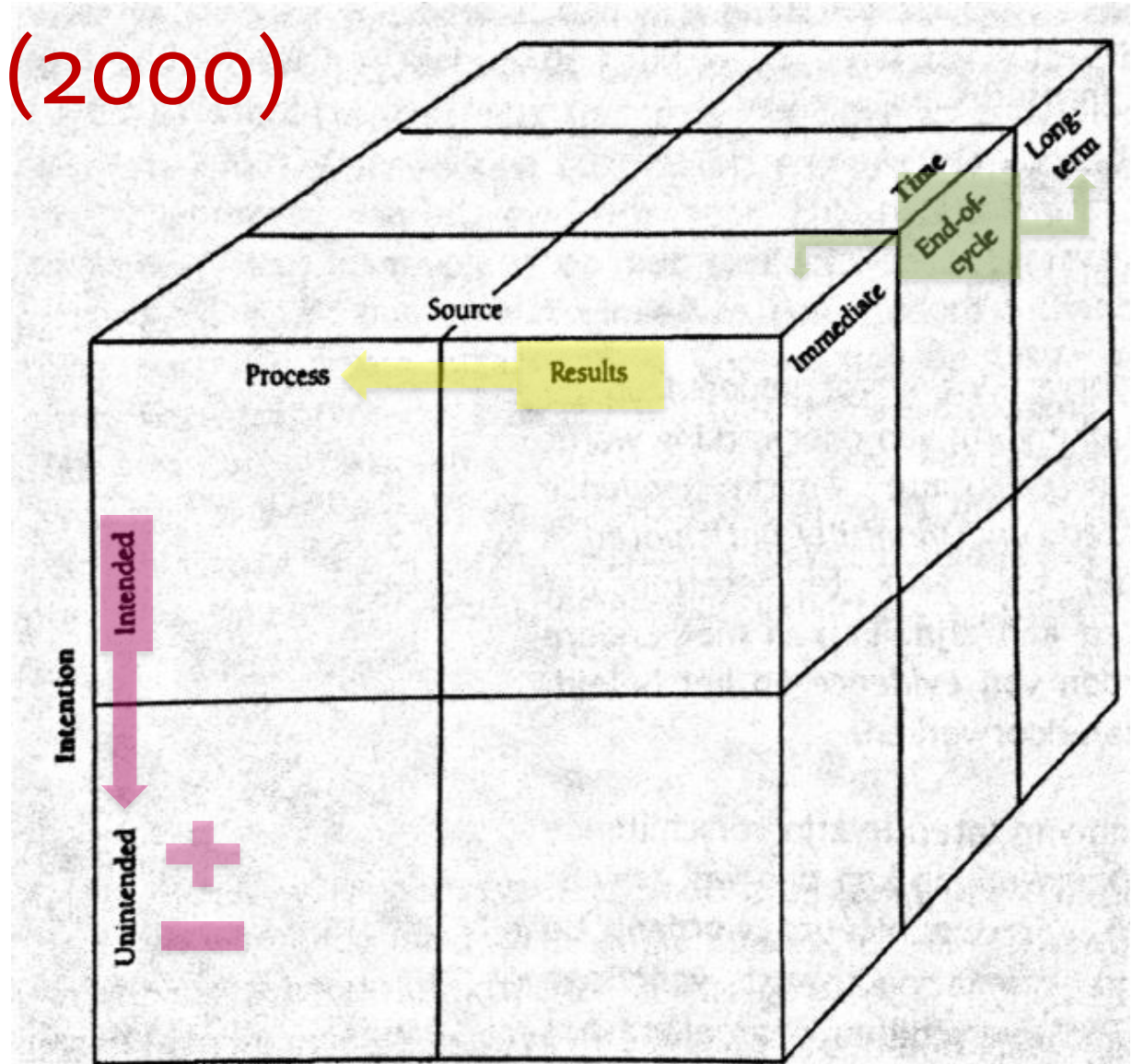
Theoretisch model van impact

Traditioneel

- Instrumenteel
Gebruik van resultaten om doelgericht problemen op te lossen (= perspectief SAI)
- Conceptueel
Gebruik van resultaten om nieuwe inzichten te genereren ('cognitieve impact')
- Strategisch
Gebruik van resultaten om anderen te overtuigen
- ...

Theoretisch model van impact

Kirkhart (2000)





Hoe impact meten?

% geïmplementeerde aanbevelingen

- Meest gehanteerd
- Heel wat beperkingen:
 - Enkel instrumentele impact
 - Relatieve belang aanbeveling? Complexiteit v/d implementatie?
 - Aanpassingen tijdens audit: geen aanbeveling, wel impact!
 - Toepassen aanbeveling niet noodzakelijk goed - Niet toepassen niet noodzakelijk slecht
 - Echte invloed?



Hoe impact meten?

Vragenlijst Morin (2001, 2004, 2008)

- Ontwikkeld op basis van kwalitatief onderzoek - reeds toegepast in alle Canadese provincies, Frankrijk en Australië
- Impact op management, vanuit standpunt geauditeerde organisaties
- 7-punts Likert-schaal
 - 1 = helemaal niet
 - 3 = beperkt
 - 5 = aanzienlijk
 - 7 = zeer sterk
 - 'geen mening of weet het niet'



Vragenlijst Morin

'Impact': 12 'elements of measurement'

1. Bijdrage van performance audit(s)
2. Relevantie v/d aanbevelingen
3. Betrouwbaarheidskeurmerk
4. Preventief effect
5. Invloed op managementpraktijken
6. Relaties met belangengroepen: + of -
7. Bruikbaarheid v/h auditrapport: verandering, referentie of onderhandeling
8. Concrete acties n.a.v. PA
9. Negatieve gevolgen voor de organisatie
10. Persoonlijke consequenties: + of -
11. Impact op het management: + of -
12. Globale effect van de PA



Vragenlijst Morin

Factoren die impact bevorderen

- Omgevingsfactoren
 - Plaats van de aanbevelingen binnen de prioriteiten v/h management
 - Bereidheid v/d medewerkers
 - Politieke wil
 - Bereidheid van belangrijke overheden
 - Timing v/d PA
 - Een grote reorganisatie
 - Het vertrek van sleutelfiguren
 - Hervormingen op overheidsniveau
- Relatie met de auditeurs
 - Geloofwaardigheid
 - Legitimiteit v/d interventie v/d auditeurs
 - Leiderschapsstijl
 - Communicatie
 - Openheid
- Relatie met de auditeurs: bronnen van ontevredenheid
- Respons van parlementsleden
- Media-aandacht



Vragenlijst Morin

Mogelijkheden

Beperkingen

Inhoudelijk

Onderscheid instrumentele,
conceptuele, strategische impact

Neveneffecten

Factoren die impact bevorderen

Meet niet volledige complexiteit:

- Bron: proces/product?
- Tijdsdimensie?

Methodologisch

Survey-onderzoek

Grotere generaliseerbaarheid
dan bestaand onderzoek?


Zelfrapporteringsvragenlijst:
subjectief

Impact van 'de performance
audit(s)'



Survey: methodologie

- Populatie: federale ambtenaren die één of meer PA uit periode 2005-2010 hebben meegemaakt
- Sneeuwbalsteekproef: 49 auditverslagen -> 44 organisaties -> leidend ambtenaren -> 148 e-mailadressen
- Websurvey – NL & FR – 1 tot 3 rappels



Survey: respons

46 volledig ingevulde vragenlijsten (31%)

- Uit 18 ≠ organisaties (wel 1/3 FOD Fin)
- Betrokken bij 24 ≠ audits
- Voldoende geïnformeerd
 - Analyse non-respons: onvoldoende betrokken -> survey niet/onvolledig ingevuld
 - Eén, twee of meer audits meegemaakt
 - Niv A of management: 1/3 topmanagement
 - 80% is 11 jaar of meer in organisatie

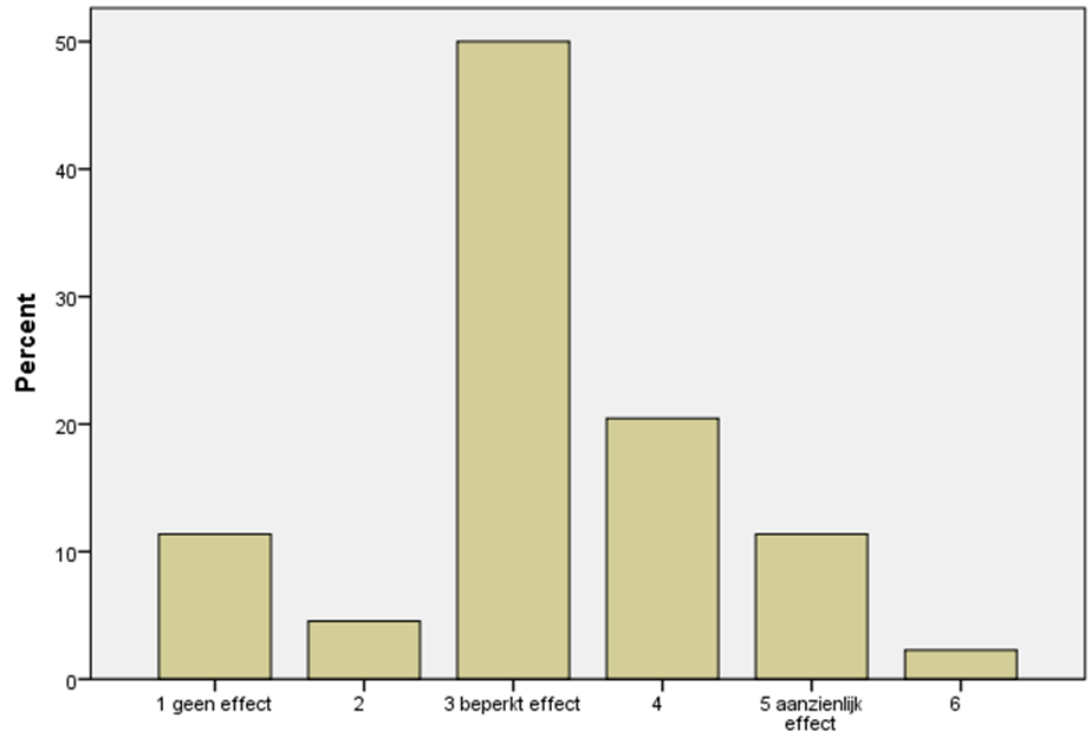
▶ Representativiteit: ? Validiteit: OK.

Resultaten

Globale effect PA

Hoe zou u het globale effect van de PA op uw organisatie beoordelen?

$$\bar{x} = 3,24$$



Resultaten

Aard v/d beperkte impact

Conceptuele impact		Strategische impact		Instrumentele impact	
Thema 'bruikbaarheid van het auditrapport'					
Items <u>referentie-instrument</u>	4,26	Items onderhandelingsinstrument	3,94	Items <u>instrument van verandering</u>	3,71
Thema 'bijdrage van performance audit(s)'					
Item <u>'wijzen op inconsistenties in sommige programma's of activiteiten van de organisatie'</u>	4,51			Item <u>'aanzetten tot verandering'</u>	4,24
Item 'de nood aan verandering bevestigen'	4,40				
				Thema 'invloed op managementpraktijken'	2,69 – 3,56
				Thema 'concrete acties naar aanleiding van de performance audit'	1,25 – 3,32



Resultaten

Neveneffecten?

Geen onbedoelde neveneffecten

Vb. 'Organisationele verlamming': $\bar{x} = 1,31$

Eerder positieve dan negatieve ervaring

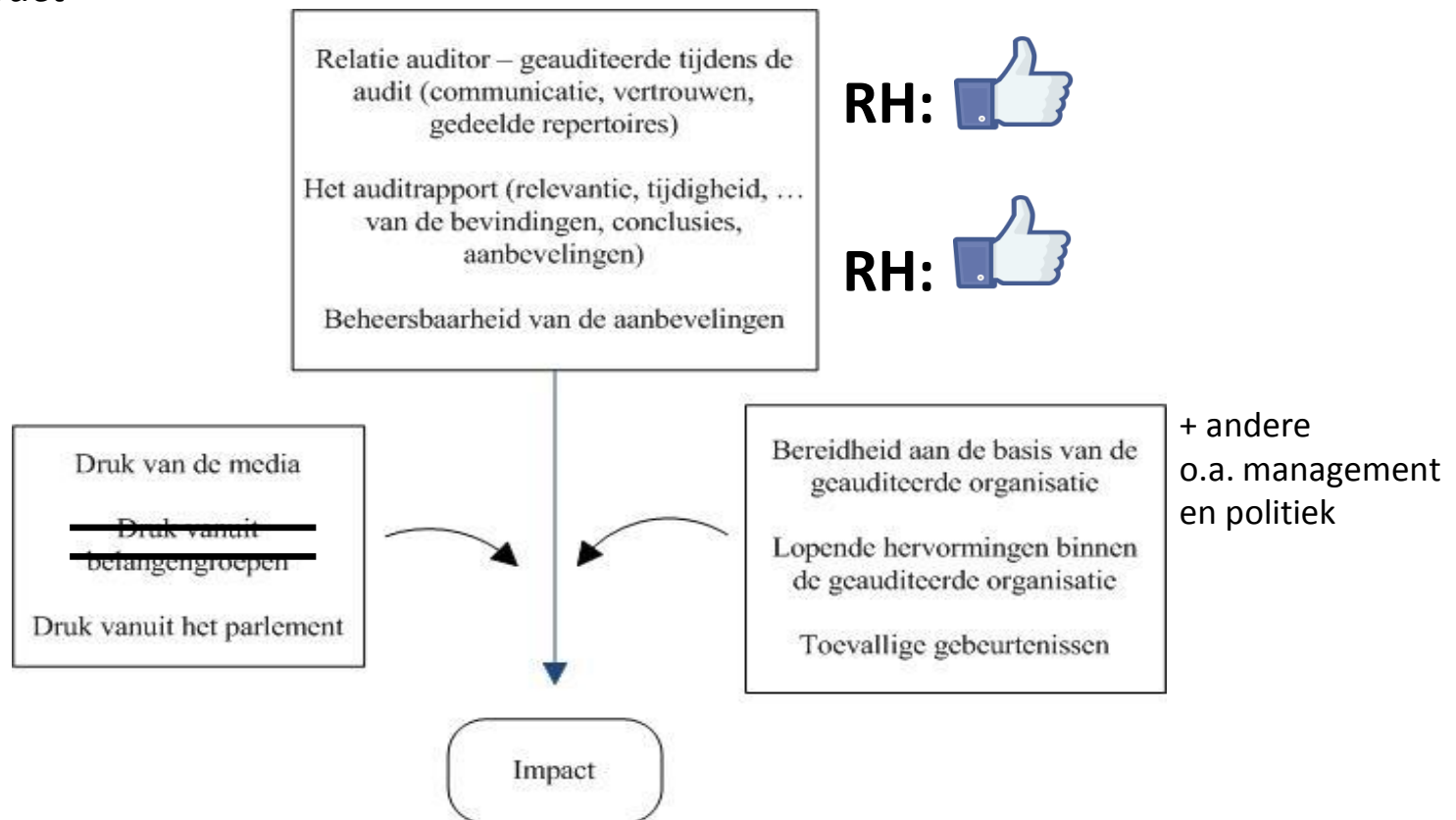
Vb. Rekenhof: verbetering v/d relaties: $\bar{x} = 3,29$

Rekenhof: verslechtering v/d relaties: $\bar{x} = 1,56$

Resultaten

Factoren die impact bevorderen

Model Van Loocke & Put (2010): alle gemeten factoren klein tot merkbaar effect op *globale impact*





Conclusies

- Bevestiging bestaand onderzoek: beperkte impact, vooral conceptueel, die beperkt wordt beïnvloed door de gekende factoren
- Beperkingen onderzoek: meer/verder onderzoek (vb. LIPSE) zinvol, samenwerking onderzoekers - RH
- RH niet gezien als 'boeman': belang van goede relatie met geauditeerden – mogelijkheden van partnerschap?
- Instrument bruikbaar voor meer systematische opvolging impact door RH?



Discussie

- Eddy Van Loocke - EAR D4.3 Rekenhof
- Valérie Pattyn – Instituut voor de Overheid
KULeuven



Contact

desmedte@ccrek.be