



# Geïntegreerd Verslag 2021

2022



Algemene  
Rekenkamer

# Vooraf

*het ene moment nog zo blauw  
en het volgende moment o zo donker*

Zo luiden de slotregels van het gedicht *Het blauw voor het donker* van de Dichter des Vaderlands 2021-2022 Lieke Marsman. Zinnen die van toepassing kunnen zijn op de coronapandemie die ons in 2020 overviel en ons leven ook heel 2021 nog beheerste. Of op de Russische invasie in Oekraïne begin 2022. Ingrijpende gebeurtenissen die laten zien hoe kwetsbare zaken gezondheid, vrijheid, vrede en democratie zijn. En hoe snel het om kan slaan.

De Algemene Rekenkamer doet haar werk binnen de context van een goed functionerende democratische rechtstaat. Dat is een groot goed, dat we moeten koesteren. Al meer dan 200 jaar onderzoeken wij op onafhankelijke wijze het presteren, functioneren en versterken van de rijksoverheid. Als tegenmacht dragen wij daarmee op onze beurt bij aan het functioneren van onze democratie en rechtstaat.

We blijven trouw aan onze eeuwenoude, grondwettelijke taak en blijven ons tegelijkertijd steeds afvragen hoe wij een

relevante en actuele rekenkamer kunnen blijven. Iedere 5 jaar herijken we daarom onze koers. Het jaar 2021 was het eerste jaar van een nieuwe strategische periode, met daarin 5 strategische keuzes: Burgers en bedrijven zijn vertrek- en eindpunt voor ons werk, continuering van onze aandacht voor uitvoering en uitvoerbaarheid van IT en databeheer, meer doelmatigheid meenemen in onderzoeken, meer oordelen geven in ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek. Verschillende onderzoeken die wij in 2021 publiceerden zoals naar algoritmes, arbeidsuitbuiting en palliatieve zorg sloten aan bij deze strategische ambities. Ook besloten wij in 2021 tot een meerjarig onderzoeksprogramma naar digitalisering.

Bij een reflecterende organisatie hoort ook dat je je laat beoordelen. We lieten afgelopen jaren daarom een *peer review* uitvoeren, waarbij een aantal buitenlandse rekenkamers de kwaliteit van ons werk beoordeelden. Zij publiceerden het rapport begin 2021. We zijn trots op de positieve hoofdconclusie van het peer review-team.

In 2021 zijn we aan de slag gegaan met de aanbevelingen van het *peer review*-team, die ons helpen ons werk verder te verbeteren en te slagen in onze missie een onafhankelijke, gezaghebbende en stabiele factor te zijn, ook in turbulente tijden.

De coronapandemie en de daaruit voorkomende maatregelen hadden in 2021 een grote invloed op ons werk. Zowel voor wat wij onderzochten, als voor de manier waarop wij ons werk konden doen: bijna alle werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer gebeurden vanaf thuiswerkplekken.

In onze onderzoeken zal (de nasleep van) de coronacrisis waarschijnlijk nog jaren een rol spelen. In Nederland zijn begin 2022 de Coronacrisismaatregelen weliswaar vervallen, maar met de Russische invasie in de Oekraïne is een grote donkere deken gevallen over Europa en de rest van de wereld. Laten we samen met de slachtoffers van deze invasie vasthouden aan de gedachte dat na het donker uiteindelijk ook het blauw weer verschijnt.

Arno Visser

*President Algemene Rekenkamer*



2021 in het kort

## **Onze werkzaamheden in 2021**

In 2021 hebben de coronapandemie en de contactbeperkende overheidsmaatregelen die daaruit voortvloeiden, invloed gehad op hoe onze medewerkers hun werk konden doen. Vrijwel alle werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer – zowel het onderzoek, de ondersteuning als het internationale werk – gebeurde vanaf thuiswerkplekken. Desondanks was het totale aantal publicaties dat we in 2021 uitbrachten (68) vergelijkbaar met het totale aantal publicaties uit 2020 (67).

Naast ons onderzoekswerk stond 2021 in het teken van interne ontwikkelingen rondom bijvoorbeeld huisvesting, informatievoorziening en ICT.

### *Huisvesting*

Onze organisatie is sinds 1868 gevestigd aan het Lange Voorhout 8 in Den Haag. Na een periode van intensief gebruik is onze werkomgeving toe aan groot onderhoud. In 2019 hebben we samen met het Rijksvastgoedbedrijf vastgesteld dat een ingrijpende verbouwing die ons kantoorpand toekomstbestendig en flexibel bruikbaar moet maken nodig is. Het ontwerpteam voor deze verbouwing is in 2021 geselecteerd.

### *Modernisering IT landschap en digitale weerbaarheid*

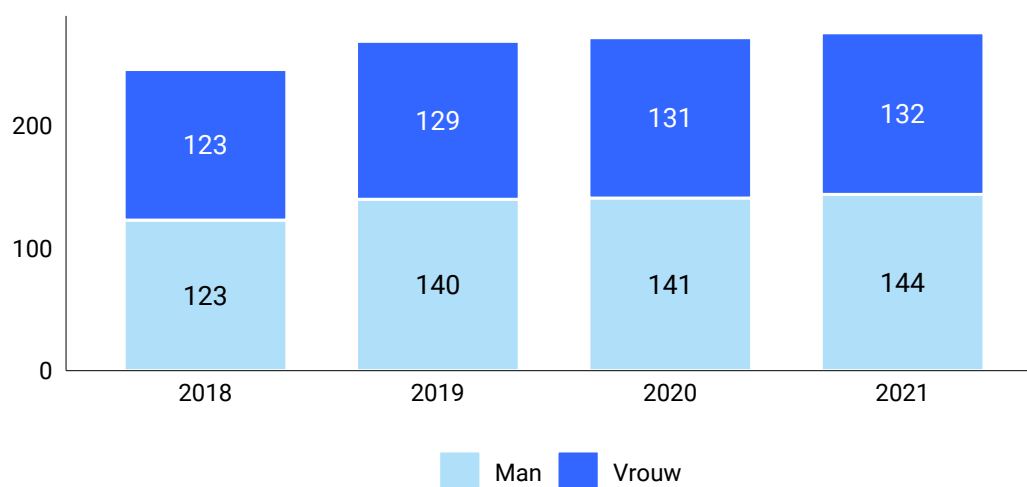
In 2021 hebben we veel inspanningen verricht op het gebied van IT. Dit was nodig om het thuiswerken van onze medewerkers mogelijk te maken en het werken op kantoor op- en af te schalen bij veranderingen in de geldende coronamaatregelen. Informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid vroegen ook in 2021 de nodige aandacht, omdat het aantal en de ernst van de digitale dreigingen toeneemt. Wij hebben de over 2020 gesignaleerde verbeterpunten in 2021 opgelost.

### *Personeel*

De afgelopen 4 jaar is de omvang van ons personeelsbestand toegenomen van 246 (2018) naar 276 mensen in 2021. In de onderstaande figuur is de ontwikkeling van ons personeelsbestand inzichtelijk gemaakt.

**Figuur 1** Omvang personeelsbestand in 4 jaar

**Omvang personeelsbestand neemt toe in 2021**



In tabel 1 geven wij enkele kengetallen van ons personeel in 2020 en 2021.

**Tabel 1** Personeel in 2020 en 2021

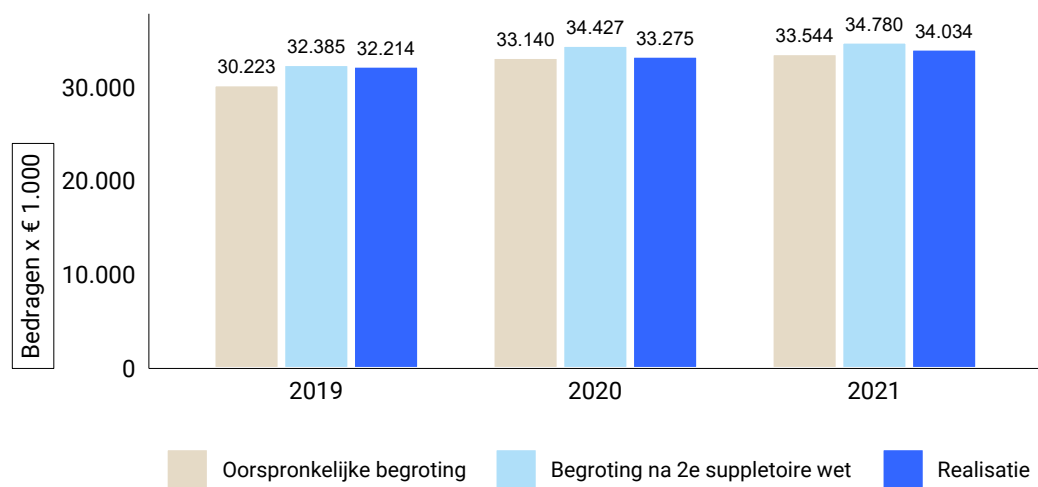
	2020	2021
Medewerkers per 31 december	272	276
Uitgaven eigen personeel	€ 26,3 miljoen	€ 26,4 miljoen
Uitstroompercentage	9,5%	8,0%
Gemiddelde leeftijd	46,2	46,0
Ziekteverzuim	3,6%	3,3%

### Financiën

Na een periode van forse bezuinigingen kent de begroting van de Algemene Rekenkamer sinds 2019 een stijgende lijn. Het budget van onze organisatie groeit tot en met 2022 stapsgewijs naar het niveau waarmee de financiële dekking van onze wettelijke taakuitvoering is gewaarborgd.

**Figuur 2** Begroting en realisatie van uitgaven (bedragen\* € 1.000)

**Begroting en realisatie van uitgaven groeien verder**



**Uitgaven in 2021**

De gerealiseerde uitgaven 2021 (€ 34,0 miljoen) waren lager dan begroot (€ 34,8 miljoen). Dit was mede het gevolg van de coronacrisis.

Hierdoor waren er namelijk incidenteel minder kosten voor bijvoorbeeld woon- en werkverkeer, internationale dienstreizen en catering. Verder had de werving van nieuw personeel vertraging opgelopen, zodat er ook minder salariskosten waren dan begroot. Daarnaast kon een deel van de toegekende extra budgetten voor het actieplan ‘Open op Orde’ (gericht op het transparanter maken van onze informatiehuishouding) in 2021 nog niet worden besteed want deze uitgaven zijn doorgeschoven naar 2022.

**Inhuur**

In 2021 hebben wij € 2,7 miljoen uitgegeven aan externe inhuur (inclusief inhuur voor onderzoeksopdrachten). Dit is 9,3% van de totale personele uitgaven over 2021 (€ 29,1 miljoen). Daarmee voldoet de Algemene Rekenkamer aan de voor departementen geldende beleidsregel (Rijksbegrotingsvoorschriften 2021) dat 10% van de loonkosten aan inhuur mag worden besteed – een regel waarvan alleen gemotiveerd mag worden afgeweken (*comply or explain*). In 2020 was dit percentage nog 10,3%.

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Ons onderzoek</b>	<b>11</b>
1.1	Missie en strategie	12
1.2	Wettelijke taak	13
1.3	Publicaties in 2021	15
1.4	Onderzoeken uit 2021 uitgelicht	16
1.5	Onderzoeksprogramma's	49
1.6	Internationale samenwerking	54
<b>2.</b>	<b>Onze organisatie</b>	<b>60</b>
2.1	College	61
2.2	Secretaris	63
2.3	Verschoning collegeleden en secretaris	64
2.4	Betrekkingen collegeleden en secretaris buiten het ambt	65
2.5	Audit Advisory Committee	66
2.6	Bezoldiging college, secretaris en het AAC	67
<b>3.</b>	<b>Ontwikkelingen in het onderzoeksproces</b>	<b>72</b>
3.1	Onderzoeksdirecties	73
3.2	Programmering van onderzoek	75
3.3	Realisatie strategie Vertrouwen in verantwoording	76
3.4	Aandacht voor kwaliteit	80
3.5	Opvolging uitkomsten peer review	81
3.6	Kennismanagement in het onderzoek	84
<b>4.</b>	<b>Ontwikkelingen in interne organisatie</b>	<b>86</b>
4.1	Stafdirectie	87
4.2	Personeel	87
4.3	Financiën	99
4.4	Informatievoorziening	103
4.5	Huisvesting	108
4.6	Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen	109





**5. In memoriam 113**

**6. Over het geïntegreerd verslag 2021 116**

**Bijlagen 121**

Bijlage 1 Publicaties 2021 122

Bijlage 2 De 20 meest geraadpleegde webpagina's in 2021 127

Bijlage 3 De 20 meest gedownloadede documenten in 2021 128

Bijlage 4 Overzicht briefings aan het parlement in 2021 129

Bijlage 5 Externe activiteiten en media optredens 132

Bijlage 6 Functies collegeleden, collegeleden i.b.d. en secretaris 136

Bijlage 7 Stand van zaken aanbevelingen peer review 138



**drs. A.P. (Arno) Visser**  
*President*

**drs. P.W. (Paul) Doop**  
*Collegelid in buitengewone dienst*



**drs. E (Ewout) Irrgang**  
*Collegelid*

**drs. J.M.A. (Hanny) Kemna**  
*RE CISA IDP-C Collegelid in buitengewone dienst*



**drs. H.M.B (Barbara) Joziasse**  
*MiF Collegelid*  
*(vanaf 1 januari 2021)*

**drs. C. (Cornelis) van der Werf**  
*Secretaris*





Ons onderzoek

De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat. Onze onafhankelijke positie is verankerd in de Grondwet. Wij onderzoeken de uitgaven en ontvangsten van het rijk. In § 1.1 gaan wij in op onze missie en strategie en in § 1.2 op onze wettelijke taken.

Wij geven een overzicht van onze publicaties in § 1.3 en bespreken een aantal onderzoeken in § 1.4. Deze onderzoeken zijn aangevuld met interviews van gebruikers van onze onderzoeken en interviews met medewerkers die de onderzoeken hebben uitgevoerd.

Een deel van onze onderzoeken hebben wij binnen onderzoeksprogramma's uitgevoerd. In § 1.5 komen deze onderzoeksprogramma's aan bod. Wij werken samen met nationale rekenkamers uit andere landen. Deze samenwerking is het onderwerp van § 1.6.

## 1.1 Missie en strategie

Hoeveel er ook verandert in de wereld om ons heen, ons uitgangspunt blijft hetzelfde: publiek geld vraagt om publieke verantwoording. Juist in alle maatschappelijke dynamiek doen wij nog steeds waar wij al ruim 200 jaar goed in zijn: de controle van de inning en besteding van publiek geld. De missie van de Algemene Rekenkamer is en blijft: nagaan of de rijksoverheid haar geld zinnig, zuinig en zorgvuldig besteedt. Wij zijn onafhankelijk, onpartijdig, fair, en laten met ons onderzoek zien hoe de rijksoverheid in de praktijk functioneert en presteert, en welke verbeteringen mogelijk zijn. Zo willen we een bijdrage leveren aan het functioneren van democratie en rechtstaat waarin vertrouwen in de overheid een cruciale rol speelt. Een overheid die zorgvuldig omgaat met belastinggeld en die maatschappelijke vraagstukken op een efficiënte en effectieve manier tegemoet treedt en die daarover publiekelijk verantwoording aflegt, is immers een belangrijke voorwaarde voor dat vertrouwen.

### **Strategische keuzes voor de periode 2021-2025**

Voor de periode 2021-2025 hebben we de volgende strategische keuzes gemaakt:

- *Burgers en bedrijven als vertrek- en eindpunt voor ons werk.* Nadrukkelijker onderzoek doen vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Waar mogelijk aangeven of geld voor burgers en bedrijven zinnig, zorgvuldig en zuinig besteed is.
- *IT en databeheer.* Goed functionerende IT is belangrijk voor het intern functioneren van het rijk en voor continuering van de dienstverlening. Daarom krijgt onderzoek naar informatiebeheer een prominente rol in het verantwoordingsonderzoek.

- *Doelmatigheid*. Doelmatigheidsaspect in meer onderzoeken meenemen. Concrete jaarlijkse doelstellingen voor publicaties waarin we een oordeel kunnen vormen over doelmatigheid van het beleid.
- *Oordeel*. Meer oordelen in onze onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid.

In paragraaf § 3.3 gaan we na hoe we in 2021 invulling hebben gegeven aan deze strategische keuzes.

## 1.2 Wettelijke taak

De taak van de Algemene Rekenkamer is het onderzoeken van de uitgaven en ontvangsten van het Rijk. Wij geven hieraan uitvoering door onderzoek te verrichten naar:

- de rechtmatigheid van deze inkomsten en uitgaven; en
- de doelmatigheid en doeltreffendheid van het met deze inkomsten en uitgaven gevoerde overheidsbeleid.

### Onderzoek naar de rechtmatigheid

Ons jaarlijkse rechtmatigheidsonderzoek richt zich op de vraag of de rijksoverheid in het voorgaande jaar het publiek geld volgens de regels heeft ontvangen en uitgegeven. We gaan daartoe na of de informatie in de rijksverantwoording goed aansluit op de informatie in de jaarverslagen van de ministers. Als dit in orde is, geven we een goedkeurende verklaring af bij de rijksrekening. Op de rijksrekening zijn alle uitgaven, ontvangsten en financiële verplichtingen van het Rijk opgenomen.

Ons rechtmatigheidsonderzoek vormt een onderdeel van ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek. De resultaten daarvan publiceren wij elk jaar op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei. Elk rapport uit het verantwoordingsonderzoek behandelt een hoofdstuk uit de rijksbegroting van het voorgaande jaar.

In 2021 hebben we in het kader van ons verantwoordingsonderzoek 22 rapporten uitgebracht, inclusief het overkoepelende rapport, de *Staat van de rijksverantwoording*, waarin onze goedkeurende verklaring bij de rijksrekening is opgenomen.

### Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid

Ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek richt zich op de vraag of de doelen van het rijksbeleid zijn bereikt en of dit op een zo efficiënt mogelijke manier is gebeurd. We beoordelen, anders gezegd, of het overheidsbeleid de gewenste resultaten heeft opgeleverd en of de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen het

geld zinnig en zuinig hebben uitgegeven. We kijken daarbij ook naar de uitvoering: zijn de juiste maatregelen ingezet en pasten de gekozen maatregelen bij het doel van het beleid?

### Onderzoeken op verzoek

Wij bepalen als Algemene Rekenkamer zelf wat wij onderzoeken en hoe we dat doen. Wel kunnen het parlement en de regering bij ons een verzoek indienen voor een onderzoek, bijvoorbeeld als ze behoefte hebben aan een onafhankelijk, deskundig oordeel over een bepaald onderwerp. Wij maken vervolgens een eigen afweging over het honoreren van zo'n verzoek.

Onderzoeken op verzoek kunnen betrekking hebben op de doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid, maar ze kunnen ook gaan over de rechtmatigheid van inkomsten en/of uitgaven van het Rijk.

In 2021 hebben wij 6 onderzoeken op verzoek gepubliceerd (zie figuur 3). Daarnaast hebben we een begin gemaakt met een onderzoek dat wij op verzoek van het kabinet verrichten. Dit betreft een inventarisatie van de kosten die de overheid heeft gemaakt als gevolg van de vliegcrash met de MH-17.

**Figuur 3** Gepubliceerde onderzoeken op verzoek in 2021

Datum	Publicatie	Aanleiding
15 april 2021	Onderzoek Belastingontwijking (brief)	De Tweede Kamer heeft de regering verzocht in overleg te treden met de Algemene Rekenkamer over de vraag of deze bereid en in staat is om het in 2014 uitgevoerde onderzoek over belastingontwijking opnieuw uit te voeren.
22 april 2021	Slagkracht AIVD en MIVD (rapport)	Op verzoek van de minister van Defensie heeft de Algemene Rekenkamer een onderzoek gedaan naar de mogelijke effecten van de implementatie van de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2017 (Wiv 2017) op de operationele slagkracht van de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (I&V-diensten).

Datum	Publicatie	Aanleiding
19 mei 2021	VO Fin (VO-rapport) Paragraaf 3.3.2 en paragraaf 6.2 Rechtmatigheid	De staatssecretaris van Financiën Toeslagen en Douane heeft de Algemene Rekenkamer verzocht om te overwegen zo spoedig mogelijk een oordeel te geven over de rechtmatigheid (comptabel en juridisch) van de compensatieregeling die gehanteerd wordt bij het Toeslagenherstel.
19 mei 2021	VO Fin (VO-rapport) Paragraaf 6.1 Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)	De Tweede Kamer heeft de Algemene Rekenkamer verzocht om in het verantwoordingsonderzoek 2020 speciale aandacht te besteden aan de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen.
19 mei 2021	Verzoek Tweede Kamer informatiebeveiliging (brief)	De Tweede Kamer heeft de Algemene Rekenkamer verzocht een nadere analyse uit te voeren over de informatiebeveiliging bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
23 juni 2021	Bijzondere uitkeringen Caribisch Nederland (rapport)	De Tweede Kamer heeft de Algemene Rekenkamer verzocht om een onderzoek uit te voeren naar de bijzondere uitkeringen die de openbare lichamen Bonaire, Sint-Eustatius en Saba van de rijksoverheid ontvangen.

### Speciale onderzoeksbevoegdheden

De Algemene Rekenkamer beschikt voor het doen van verantwoordingsonderzoek en doelmatigheids-/doeltreffendheidsonderzoek over bijzondere wettelijke bevoegdheden. Zo hebben wij bij alle dienstonderdelen van het Rijk toegang tot goederen, administraties, documenten en andere informatiedragers. Dat is vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2016.

## 1.3 Publicaties in 2021

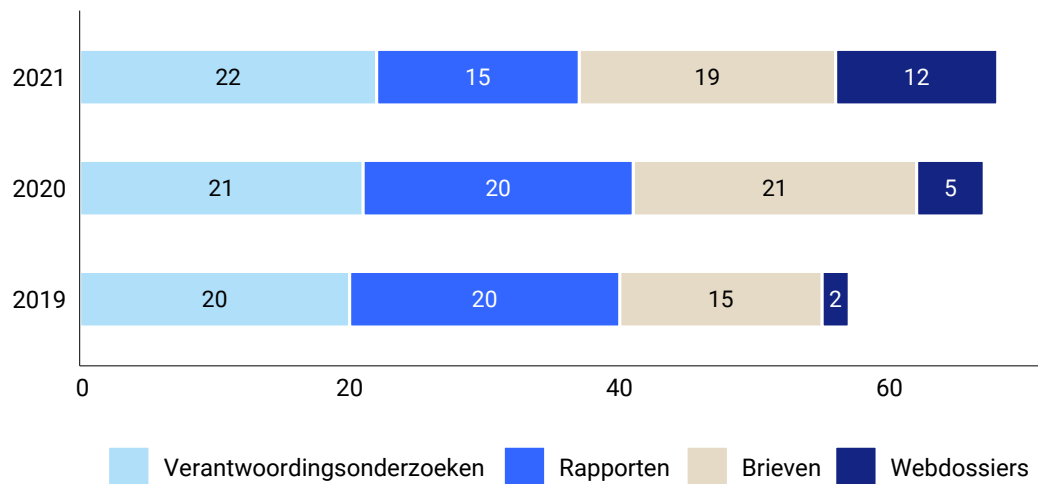
In 2021 hebben de coronapandemie en de contactbeperkende overheidsmaatregelen die daaruit voortvloeiden, invloed gehad op hoe onze medewerkers hun werk konden doen. Vrijwel alle werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer – zowel het onderzoek, de ondersteuning als het internationale werk – gebeurde vanaf thuiswerkplekken.

Desondanks was het totale aantal publicaties dat we in 2021 uitbrachten (68) vergelijkbaar met het totale aantal publicaties uit 2020 (67). In 2021 ging het

daarbij echter minder vaak om onderzoeksrapporten. Zoals valt af te lezen uit figuur 4 hebben we in 2021 meer webdossiers uitgebracht. Zo is het webdossier *Coronarekening* in 2021 5 keer geactualiseerd. Het aantal rapporten is in vergelijking met vorige jaren afgenomen (15 in 2021 en 20 in 2020 en 2019).

**Figuur 4** Aantal publicaties in 2019, 2020 en 2021

### Meer webdossiers, minder rapporten



Een overzicht van onze 68 publicaties uit 2021 is opgenomen in bijlage 1. Elke publicatie heeft een webpagina op onze website: [www.rekenkamer.nl/publicaties](http://www.rekenkamer.nl/publicaties). In bijlage 2 hebben wij een overzicht opgenomen van de 20 meest geraadpleegde webpagina's uit het uit 2021. En in bijlage 3 treft u een overzicht aan van de 20 meest gedownloadde documenten uit 2021.

## 1.4 Onderzoeken uit 2021 uitgelicht

Uit onze publicaties van 2021 hebben wij voor u een aantal onderzoeken geselecteerd. Deze onderzoeken bespreken wij in de volgende paragrafen. Bij een aantal onderzoeken hebben we interviews opgenomen. In sommige interviews laten we de gebruikers van het onderzoek aan het woord. In andere interviews vertellen medewerkers van de Algemene Rekenkamer hun verhaal over de onderzoeken waaraan ze hebben meegewerkt.

### 1.4.1 Aandacht voor algoritmes

Op 26 januari 2021 hebben wij ons rapport *Aandacht voor algoritmes* gepubliceerd. Het rapport ging over het gebruik van algoritmes door de rijksoverheid.



### **Waar ging het onderzoek over?**

Wij hebben onderzocht op welke manier de rijksoverheid gebruikmaakt van algoritmes. Net als bedrijven zet de rijksoverheid steeds vaker algoritmes in om handelingen te automatiseren, een probleem op te lossen of een voorspelling te doen. Dit brengt zowel kansen als risico's met zich mee. Het is daarom belangrijk dat de overheid algoritmes op een verantwoorde manier toepast. In dit onderzoek hebben we in kaart gebracht welke algoritmes overheidsorganisaties gebruiken. Ook hebben we een toetsingskader ontwikkeld om in de praktijk te kunnen beoordelen (a) of de kwaliteit van een algoritme toereikend is en (b) of een algoritme op een verantwoorde manier wordt ingezet.

### **Boodschap**

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat ministers op dit moment geen goed overzicht hebben van de algoritmes die binnen de rijksoverheid worden gebruikt en dat er ook geen sprake is van een goede kwaliteitscontrole op de gebruikte algoritmes. Wij vinden het van belang dat op deze punten verbetering komt. Alleen zo kan sprake zijn van een verantwoorde ontwikkeling naar de toepassing van complexere algoritmes.

Wij signaleerden in ons onderzoek het risico dat de overheid te afhankelijk wordt van externe leveranciers van algoritmes. Ook zagen we bij de overheid te weinig aandacht voor de ethische aspecten die bij het gebruik van algoritmes aan de orde kunnen zijn.

We hebben het kabinet aanbevolen om zorg te dragen voor een eenduidige gemeenschappelijke taal en concrete kwaliteitseisen voor algoritmes. Het door ons ontwikkelde toetsingskader biedt hiervoor een eerste aanzet.

Verder hebben we het kabinet aanbevolen om afspraken vast te leggen over de inzet van algoritmes binnen de overheid en om goed inzicht te verkrijgen (én te behouden) in het functioneren van de IT-beheersmaatregelen binnen de overheid.

### **Impact**

Het onderzoek genereerde zowel nationaal als internationaal aandacht. We hebben met meerdere nationale rekenkamers over dit onderzoek gesproken, waaronder India, Zuid-Korea en Nieuw Zeeland. We kregen daarnaast verzoeken van diverse overheidsorganisaties – zowel gemeenten, lokale rekenkamers als ministeries – om onze bevindingen te presenteren.

### **Congres 'Algoritmes' bekeken door ruim 300 virtueel aanwezigen**

Op donderdag 28 januari 2021, 2 dagen na de verschijning van ons onderzoek, hebben we een digitaal congres over het thema 'algoritmes' georganiseerd. Tijdens dit evenement hebben we de belangrijkste bevindingen uit ons rapport toegelicht en hierover van gedachten gewisseld met diverse betrokkenen. Aan de orde kwam onder andere het risico van discriminatie door algoritmes. Dat algoritmes niet feilloos zijn en tot onjuiste of ongewenste beslissingen kunnen leiden, kwam duidelijk naar voren uit de voorbeelden.

Controle op algoritmes is een belangrijk instrument om grip te krijgen op de nadelige effecten. Het stimuleren van kritisch en analytisch vermogen rond algoritmes is gewenst en noodzakelijk. De vraag is hoe we dit vermogen precies moeten ontwikkelen. Vroeg of laat word je als organisatie met algoritmes geconfronteerd en dan moet je de kennis, over een verantwoorde inzet van algoritmes, 'gewoon' in huis hebben.

Wij beoogden met ons onderzoek een basis te leggen voor een verantwoorde inzet van algoritmes bij de overheid. Dat doel hebben we behaald, mede dankzij de nauwe samenwerking die wij hadden met de Auditdienst Rijk, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors. Het door ons ontwikkelde toetsingskader voor algoritmes is door deze 3 organisaties goed ontvangen. Zij beschouwen het als een startpunt voor het verder ontwikkelen van richtlijnen en kaders voor algoritmes.



"Het onderzoek kwam in dat opzicht ook precies op tijd."

**Lourens Visser**

*CIO Rijk over Inzicht in en toetsen van algoritmes*

“De kracht van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar algoritmen was demystificatie en nuancering van het onderwerp. Het legde op een heldere en duidelijke manier uit wat algoritmen inhouden en wat bijvoorbeeld het verschil is tussen een algoritme, kunstmatige intelligentie en een beslisboom. De aandacht voor het onderwerp vond ik heel belangrijk. Het onderzoek kwam in dat opzicht ook precies op tijd. Ik heb regelmatig contact met de Rekenkamer als partner in het toezicht. Mijn taak is rijksbrede monitoring, de Rekenkamer heeft de controlerende rol. Daarin versterken en helpen we elkaar.

## **"De kracht van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer was demystificatie en nuancering van het onderwerp algoritmes."**

Ik ben in een voorfase door de Rekenkamer betrokken bij het rapport om commentaar te geven op de leesbaarheid, en vervolgens ook bij de presentatie. De manier waarop de Rekenkamer dat heeft gedaan vond ik goed en het rapport heeft daardoor ook behoorlijk wat aandacht gekregen. Helaas werd het door de pers totaal verkeerd opgepakt. Media vervormden het beeld van het rapport en gingen totaal voorbij aan de nuance en de

kadergeving. De eerste krantenkoppen de dag na publicatie waren heel negatief, terwijl het rapport dat niet was. Kranten zijn op zoek naar opvallende zaken en vaak is dat negatief nieuws. ‘Er valt nog wel wat te verbeteren’ is niet zo’n interessante kop. Het had volgens mij te maken met de slipstream van de Kinderopvangtoeslagaffaire, het rapport werd door de media een beetje misbruikt.

Het rapport van de Rekenkamer, samen met rapporten van de Auditdienst Rijk en de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, heeft geleid tot het voornemen om een toezichthouder in te stellen. Zo staat het ook in het Regeerakkoord. Er wordt gewerkt aan een algoritmestrategie waarin ook de ethische kant en de risico’s voor burgers aandacht krijgen. Uiteindelijk zal de Autoriteit Persoonsgegevens waarschijnlijk de toetsingen doen. Het is allemaal best een ingewikkelde puzzel. Goed als de Rekenkamer daar ook de vinger aan de pols houdt.”

## 1.4.2 Slagkracht AIVD en MIVD

Op 22 april 2021 hebben wij ons rapport *Slagkracht AIVD en MIVD* gepubliceerd. Dit rapport ging over het slagvaardig kunnen functioneren van de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten.

### Waar ging het onderzoek over?

Wij hebben onderzoek gedaan naar het functioneren en presteren van de 2 Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten van ons land: de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) en de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD). Een klein aantal Rekenkameronderzoekers is voor de uitvoering van onderzoek bij deze 2 diensten speciaal gescreend.

We hebben ons onderzoek op verzoek van de minister van Defensie toegespitst op de vraag in hoeverre de invoering van de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten 2017 (Wiv 2017) effecten heeft op de operationele slagkracht van de diensten. Deze belangrijke wet, die in 2018 van kracht is geworden, had als doel de onderzoeksbevoegdheden van de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten te verstevigen zoals interceptie op de kabel. Tegelijkertijd had de wet als doel de privacy van burgers beter te waarborgen door een verscherping van het toezicht op de diensten, zoals een onafhankelijke rechtmatigheidstoets door de Toetsingscommissie Inzet Bevoegdheden op de inzet van bijzondere bevoegdheden.

Aanleiding voor de minister van Defensie om ons te vragen de invoering van de wet te onderzoeken, was een signaal dat zij had ontvangen van de Commissie van Toezicht op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten dat de invoering van de wet veel tijd en menskracht van de beide diensten in beslag nam.

### Boodschap

We hebben geconstateerd dat er tijdens de voorbereiding van de Wiv 2017 te weinig oog is geweest voor wat de *uitvoering* van de wet zou betekenen voor de AIVD en MIVD. Een uitvoeringstoets ontbrak. Zo'n toets had vooraf meer inzicht kunnen verschaffen in de gevolgen van de wet voor de dagelijkse praktijk.

Ook hebben we vastgesteld dat er te weinig *budget* was voor de invoering van de wet. Het ontbrak aan balans tussen de (politieke) ambities enerzijds en de beschikbaarheid van tijd, mensen en middelen anderzijds. Dit zien we helaas vaker bij politieke besluitvorming over de uitvoering van publieke taken van uitvoeringsorganisaties.

De invoering van de Wiv 2017 heeft geleid tot een toename van administratieve handelingen bij de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, zo luidde onze conclusie. Daardoor blijft er sindsdien bij de diensten minder tijd over voor het vergaren van inlichtingen in het belang van de nationale veiligheid. Ook kost het werken volgens de bepalingen van de nieuwe wet capaciteit van ondersteunende afdelingen als IT en Juridische Zaken. Dit zet het ontwikkel- en innovatievermogen en daarmee de toekomstbestendigheid van de diensten onder druk.

### **Impact**

De voor de AIVD en MIVD verantwoordelijke ministers – te weten de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) respectievelijk de minister van Defensie – onderkennen in hun reactie op ons onderzoek dat de operationele slagkracht van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten onder druk staat. Er is inmiddels extra budget voor de diensten ter beschikking gesteld en er wordt een uitvoeringstoets uitgevoerd op de wijziging van de Wiv 2017 die op dit moment in voorbereiding is. We kunnen al met al spreken van een onderzoek met relatief veel impact. De Algemene Rekenkamer blijft dit dossier nauwlettend volgen.



"Daar  
moeten  
we lessen  
uit trekken  
voor de  
toekomst."

**Generaal-majoor  
Jan Swillens**

*directeur Militaire Inlichtingen- en  
Veiligheidsdienst, over het rapport  
De wet dwingt, de praktijk dringt*

“De Algemene Rekenkamer (AR) heeft in 2021 haar onderzoek naar de impact van de Wiv 2017 op de slagkracht van AIVD en MIVD gepubliceerd. De ondertitel *De wet dwingt, de praktijk wringt, de tijd dringt* is een pakkende en passende tekst. De AR constateert dat circa 10 procent van de operationele slagkracht wordt aangewend om aan de wet te voldoen. De AR stelt vast dat de knelpunten die de diensten ervaren, gevolgen hebben voor de slagkracht, met name in het digitale domein.

**"Het is van grote meerwaarde dat er met het onderzoek van de AR op een onafhankelijke manier is vastgesteld welke werklust voortvloeit uit de Wiv 2017."**

Het is van grote meerwaarde dat er met het onderzoek van de AR op een onafhankelijke manier is vastgesteld welke werklust voortvloeit uit de Wiv 2017. Het rapport heeft een basis geboden voor het treffen van maatregelen ter versterking van de slagkracht van de diensten. De hoofdconclusie van de AR was dat er te weinig aandacht is geweest voor de impact van de wet op de uitvoeringspraktijk. Daar moeten we lessen uit trekken voor de toekomst, want alleen dan kunnen we komen tot een werkende wet. Ook bij de totstandkoming van de tijdelijke

wet *onderzoeken AIVD en MIVD naar landen met een offensief cyberprogramma* is er daarom doorlopend aandacht voor de uitvoerbaarheid ervan en de impact ervan op het werk van de diensten.

De tijdelijke wet is noodzakelijk om de meest urgente operationele knelpunten op te lossen, vooruitlopend op de structurele wetswijziging. In het digitale domein nemen we het op tegen tegenstanders die zich verhullen en zich razendsnel verplaatsen waardoor snelheid van handelen geboden is. Momenteel hebben de MIVD en de AIVD onvoldoende zicht op deze dreiging omdat we onze wettelijke bevoegdheden niet effectief genoeg kunnen inzetten. Dit brengt risico's met zich mee. Er is dan ook een wet nodig die ons in staat stelt om onze taken uit te voeren, met oog voor veiligheid en privacy."



### 1.4.3 Verantwoordingsonderzoek 2020: Goedkeuring rijksrekening 2020

Op derde woensdag in mei (Verantwoordingsdag) presenteren wij de resultaten van ons verantwoordingsonderzoek. Verantwoordingsdag was vorig jaar op 19 mei 2021 en wij hebben toen 22 rapporten over ons verantwoordingsonderzoek 2020 gepresenteerd.

Eén van de 22 rapporten is het rapport *Staat van de rijksverantwoording 2020*. In dit rapport hebben wij onder andere onze jaarlijkse controle van de rijksrekening behandeld.

#### Waar ging het onderzoek over?

De rijksrekening is een financieel jaaroverzicht van de financiën van het Rijk. Het overzicht vermeldt hoe hoog de ontvangsten en de uitgaven in het voorafgaande jaar waren en welke verplichtingen het Rijk had (dit laatste zijn uitgaven in de toekomst, waarvoor een juridische verplichting is aangegaan).

De controle van de rijksrekening is een onderdeel van ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek. In dit jaarlijkse onderzoek stellen wij de vraag of de ministers het belastinggeld van burgers en bedrijven volgens de regels hebben geïnd en besteed. De norm is dat fouten, en daarbij opgeteld de bedragen waarvan de rechtmatigheid onzeker is, zich in hooguit 1% van de gevallen mogen voordoen. Deze tolerantiegrens geldt zowel voor de ontvangsten, de uitgaven als de verplichtingen.

Uit onze controle van de rijksrekening over 2020 bleek dat zowel bij de verplichtingen als bij de uitgaven de tolerantiegrens van 1% was overschreden. Dat is een zorgelijke conclusie. Wij hebben daarom een kritische kanttekening geplaatst bij onze goedkeuring van de rijksrekening.

Bij de rijksrekening van 2020 zagen we een toename van het aantal gevallen waarin het parlement voor een voldongen feit wordt geplaatst. Hiervan verwachten we een structurele doorwerking naar de eerstvolgende jaren. Dat vraagt aandacht van het parlement bij de dechargeverlening. En het vraagt aandacht van de verantwoordelijke ministers om herhaling te voorkomen.

#### Beleid in de praktijk. Interview onderzoek *Schadeafhandeling en versterkingsoperatie Groningen*

Eén van de onderdelen van het verantwoordingsonderzoek 2020 was een onderzoek naar een aantal departementale beleidsmaatregelen. Het onderzoek *Schadeafhandeling en versterkingsoperatie Groningen* maakte hier onderdeel van uit.

"Zo krijgen  
we nog  
beter in  
beeld waar  
de gevoelig-  
heden liggen  
bij bewoners."

**Sammie Peters**

*Onderzoeker Algemene Rekenkamer,  
Verantwoordingsonderzoek BZK en EZK,  
onderdeel schadeafhandeling en  
versterkingsoperatie Groningen*

Interview



“De Algemene Rekenkamer doet al langer onderzoek naar het zogenaamde gasdossier van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In 2020 werd het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) medeverantwoordelijk voor het dossier.

**“Er is de Haagse werkelijkheid, en de werkelijkheid van de Groningers.”**

Het vervelende was dat we door coronamaatregelen in 2020 maar 1 keer naar Groningen hebben kunnen afreizen. Daarom ben ik erg blij dat we in 2021 verder gegaan zijn met dit onderzoek. Zo krijgen we nog beter in beeld waar de gevoeligheden liggen bij bewoners.

Wat me erg opvalt tijdens deze onderzoeken zijn de verschillende belevingswerelden. Er is vde Haagse werkelijkheid, en de werkelijkheid van de Groningers.

We zien dat de betrokken ministeries met een groot deel van onze aanbevelingen over dienstverlening aan burgers aan de gang zijn gegaan. We hebben ons rapport ook gepresenteerd aan de parlementaire enquêtecommissie Aardgaswinning Groningen. Daarbij kregen we de ruimte om ook eerder onderzoek aan te halen en op die manier een patroon te laten zien en zaken met elkaar te verbinden. Zoiets vind ik bijzonder waardevol!”

**Beleid in de praktijk. Interview onderzoek *Saneringsregelingen***

Een van de onderdelen van het verantwoordingsonderzoek 2020 was een onderzoek naar een aantal departementale beleidsmaatregelen. Het onderzoek saneringsregelingen maakte hier onderdeel van uit.



# "Wat als jij nooit meer onderzoek zou mogen doen?"

**Jens van der Ploeg**

*Onderzoeker Algemene Rekenkamer,  
Verantwoordingsonderzoek 2020 LNV,  
onderdeel Saneringsregelingen*



“De Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) introduceerde in 2019 met een regeling voor de sanering van de varkenshouderij, waar 450 miljoen euro mee gemoeid was. De regeling beoogt geuroverlast en stikstofuitstoot veroorzaakt door de varkenshouderij te reduceren wat op dit moment een groot maatschappelijk probleem is.

Het leek ons wenselijk om onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van die regeling. Mede omdat er een vergelijkbare regeling komt voor de visserij, en er regionaal regelingen worden opgetuigd voor andere sectoren. Lessen die we nu leren, kunnen helpen om toekomstig beleid beter te maken.

Wat me uit dit onderzoek zeer is bijgebleven zijn de gesprekken met de varkenshouders zelf. Er is een groep varkenshouders die in de eerste instantie instemde met uitkopen, maar die zich later terugtrok. Onderdeel van de regeling was namelijk de verplichting dat ze nooit meer een

andere varkenshouderij zouden beginnen. Dat was voor sommigen een te zware eis. Zij voelden zich enorm verbonden met het beroep, het waren familiebedrijven. Het is onderdeel van hun identiteit. De wedervraag werd me gesteld: wat als jij nooit meer onderzoek zou mogen doen?

**“Lessen die we nu leren, kunnen helpen om toekomstig beleid beter te maken.”**

Dit jaar doet de Algemene Rekenkamer een financiële audit naar dezelfde regeling. Waar ons onderzoek keek naar doelmatigheid en doeltreffendheid, kijkt het nieuwe onderzoek naar de rechtmatigheid. Dat vind ik mooi, zo krijg je een heel compleet beeld van de regeling, wat waardevol is voor de Tweede Kamer en voor de minister.”

#### **1.4.4 Verantwoordingsonderzoek 2020: Coronacrisisuitgaven van het Ministerie van VWS**

Op derde woensdag in mei (Verantwoordingsdag) presenteren wij de resultaten van ons verantwoordingsonderzoek. Verantwoordingsdag was vorig jaar op 19 mei 2021 en wij hebben toen 22 rapporten over ons verantwoordingsonderzoek 2020 gepresenteerd.

In twee rapporten uit het verantwoordingsonderzoek 2020 gingen wij in op de verantwoording van de coronacrisisuitgaven van het Ministerie van VWS: Dat waren de *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* en het rapport *Staat van de rijksverantwoording 2020*.

##### **Waar ging het onderzoek over?**

In ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek constateerden we afgelopen jaar dat de verantwoording over de coronacrisisuitgaven van het ministerie van VWS ernstig tekortschoot. De minister kon de rechtmatigheid van een fors deel van de besteding van dit geld niet aantonen. Ook waren er forse onzekerheden in getrouwheid van deze uitgaven. Het afleggen van verantwoording over deze uitgaven is een onderdeel van het financieel beheer van het ministerie.

Zo bleek een flink deel van de ingekochte goederen (zoals mondkapjes en beademingsapparatuur) rechtstreeks te zijn afgeleverd bij zorginstellingen respectievelijk een centraal magazijn, zonder dat hiervan ontvangstbewijzen of andere documentatie in de administratie waren opgenomen. Daardoor was niet aantoonbaar dat de goederen waarvoor het ministerie had betaald, ook waren geleverd. En bij de inkoop van onder meer persoonlijke beschermingsmiddelen waren opdrachten direct gegund aan bepaalde leveranciers, zonder dat was onderbouwd waarom directe gunning bij deze inkopen noodzakelijk was.

Het Ministerie van VWS kon slechts met ondersteuning van de Auditdienst Rijk en het Ministerie van Financiën een financiële verantwoording over 2020 opstellen. Dit proces voltrok zich met flinke vertraging en ging gepaard met omvangrijke correctieboekingen. Desondanks kon niet meer worden voorkomen dat de verantwoording forse fouten en onzekerheden bevatte. Er was 9 dagen uitstel nodig om de jaarrekening vast te stellen. Dit gebeurde uiteindelijk op 24 maart 2021.

##### **Boodschap**

Vanaf maart 2020 is binnen het Ministerie van VWS alle aandacht van de ministers en hun medewerkers uitgegaan naar de bestrijding van de coronapandemie. De

organisatie van het financieel beheer bleek niet robuust genoeg voor een correcte afhandeling van de omvangrijke extra maatregelen die vanwege de coronacrisis moesten worden genomen. Het financieel beheer rond de coronacrisisuitgaven is dusdanig tekortgeschoten, dat we dit als ‘ernstige onvolkomenheid’ hebben aangemerkt.

### **Impact**

De minister van VWS onderkende in zijn reactie op ons onderzoek de door ons geconstateerde ernstige tekortkomingen. Hij heeft op ons verzoek een verbeterplan opgesteld. In dit plan geeft hij aan een forse investering te zullen doen in het financieel beheer van het ministerie.

Voor de korte termijn richt dit plan zich op de verbetering van het financieel beheer rond de coronacrisisuitgaven. Voor de langere termijn richt het plan zich op het structureel verstevigen van het financieel beheer. Daarbij zullen ook de uitkomsten worden meegenomen van een nog uit te voeren extern onderzoek naar de invloed van de VWS-organisatie en -cultuur op het financieel beheer.

We hebben het verbeterplan beoordeeld en zullen de uitvoering hiervan de komende tijd aandachtig volgen.

### **1.4.5 Webdossier ‘Coronarekening’**

Met het webdossier *Coronarekening* volgen we sinds het voorjaar van 2020 welke steunmaatregelen het kabinet heeft ingezet om de gevolgen van de coronacrisis te ondervangen. Op 19 mei 2021 hebben wij dit webdossier voor de 4e keer geactualiseerd. Het [webdossier](#) is te raadplegen op onze website.

#### **Waar ging het onderzoek over?**

Met het webdossier *Coronarekening* volgen we sinds het voorjaar van 2020 welke maatregelen het kabinet heeft ingezet om de gevolgen van de coronacrisis te ondervangen. We brengen in kaart welke maatregelen het kabinet heeft getroffen, voor wie ze zijn bedoeld, door wie ze worden uitgevoerd en wat bekend is over de resultaten ervan.

#### **Bijzonderheden**

Het webdossier *Coronarekening* is in veel opzichten geen traditioneel onderzoeksproduct van de Algemene Rekenkamer. De keuze voor deze digitale publicatievorm komt vooral voort uit onze wens om als auditor gemakkelijker te kunnen aansluiten bij de actualiteit. In het geval van de *Coronarekening* hield dit in dat we op alle reguliere momenten in de begrotingscyclus van de rijksoverheid (Prinsjesdag, Voorjaarsnota,



Najaarsnota, Verantwoordingsdag) een publicatie uitbrachten waarmee we (onder meer) de Staten-Generaal konden informeren over de ontwikkeling van de begrote en gerealiseerde rijksuitgaven.

Omdat gedurende 2021 ook op niet-reguliere begrotingsmomenten veel extra corona-uitgaven werden begroot, hebben we tussentijds actualiseringen van ons dossier uitgebracht. We baseren ons webdossier grotendeels op openbaar materiaal (zoals begrotingen en gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek) en we werken datagedreven.

Onderdeel van het webdossier *Coronarekening* is een [interactief dashboard](#). Het dashboard bevat detailinformatie over de uitgaven voor coronacrisismaatregelen van de rijksoverheid, die elke gebruiker naar eigen behoefte kan sorteren, visualiseren en downloaden. Wij stellen de onderliggende code van ons interactief dashboard beschikbaar als open bron. Het webdossier *Coronarekening* en het bijbehorende dashboard zijn daarmee een goed voorbeeld van hoe wij invulling geven aan de digitale transformatie van onze organisatie.

### **Impact**

De gegevens van het webdossier *Coronarekening* worden tot op de dag van vandaag hergebruikt in verschillende media. Ook voor de Staten-Generaal biedt het webdossier een handzaam overzicht van de coronamaatregelen en de bijbehorende uitgaven. Zowel lokale rekenkamers als rekenkamers in het buitenland hebben mede op basis van ons werk eigen versies van de Coronarekening ontwikkeld.

## **1.4.6 Meerjarenramingen onderzocht**

Op 22 juni 2021 hebben wij ons rapport *Ruimte in de ramingen? Meerjarenramingen onderzocht* gepubliceerd. Dit rapport ging over de kwaliteit van de meerjarenramingen die ministers gebruiken. We hebben 5 casussen onder de loep genomen, waaronder de rechtspraak, de luchtmacht en de bekostiging van universiteiten.

### **Waar ging het onderzoek over?**

Meerjarenramingen geven een inschatting van het budget dat nodig is om over een periode van enkele jaren bestaand beleid te kunnen uitvoeren. In ons onderzoek hebben wij vastgesteld dat de veronderstellingen en gegevens waarmee ministers deze meerjarenramingen opstellen, soms onjuist en verouderd zijn.

Zo bleek uit ons onderzoek dat een raming van de onderwijsbijdrage aan universiteiten bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), die nog steeds wordt gebruikt, is gebaseerd op tijdschrijfgegevens uit 1984.

Bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) ontdekten we dat ramingen niet werden gebaseerd op actuele gegevens over het aantal en de duur van rechtszaken, maar op verouderde gegevens.

Begrotingsramingen komen in praktijk vaak verrassend eenvoudig tot stand, zo werd in ons onderzoek duidelijk. Ministeries blijken de regels voor het opstellen van ramingen op creatieve wijze te interpreteren. Heldere normen ontbreken en het toezicht door de minister van Financiën is beperkt.

### **Boodschap**

Wij vinden het wenselijk dat de minister van Financiën in regelgeving en toezicht aandacht schenkt aan de onderbouwing en kwaliteit van meerjarenramingen. Als er jaar na jaar door een foute raming te weinig geld voor iets wordt uitgetrokken, kan dit leiden tot een ongewenste versobering (bijvoorbeeld minder onderhoud) of het afwentelen van kosten op anderen (bijvoorbeeld onbetaald overwerk). En als er structureel door een fout te véél budget wordt begroot, kan dit ondoelmatige bestedingen van publiek geld uitlokken. De minister van Financiën hebben we daarom aanbevolen om de regelgeving en het toezicht rond meerjarenramingen aan te scherpen.

De minister liet in zijn reactie op ons onderzoek weten dat verbeteringen in de meerjarenramingen zeer wenselijk en mogelijk zijn. Maar hij voelde niet voor het aanscherpen van de regels.

Het parlement hebben we opgeroepen om ministers kritischer te bevragen over de onderbouwing van meerjarenramingen. Om het parlement hierbij te ondersteunen lanceerden we op 29 september 2021 de tool *Eerste hulp bij ramingen*. Met dit hulpmiddel kunnen Kamerleden via een navigatiemenu gerichte vragen kiezen om inzicht te krijgen in de wijze waarop een raming is opgesteld. Bij de ontwikkeling van deze tool was onze Design Audit Studio betrokken: een multidisciplinair team dat ondersteuning biedt bij het toegankelijk maken van complexe informatie.

## **Impact**

Het onderzoek heeft direct na publicatie 21 juni 2021 de nodige media-aandacht gekregen. In de berichtgeving verschenen stevige koppen zoals:

- Ministeries zetten Kamer op het verkeerde been met creatieve ramingen (FD);
- Ministers verhullen begrotingscijfers voor Kamer (NRC);
- Rekenkamer kraakt trucs ministeries bij maken begrotingsplannen (RTL);
- Rommelen met ramingen (Elsevier Weekblad).



"Dit onderwerp gaat me aan het hart en raakt aan de kern van onze democratie."

**Maarten de Jong**

*Projectleider Algemene Rekenkamer,*

*Eerste Hulp bij Meerjarenramingen*

“Uit het onderzoek dat we vorig jaar deden naar meerjarenramingen in de Rijksbegroting, bleek dat daar vaak iets aan scheelde. Ramingen zijn niet altijd accuraat of overzichtelijk, en Kamerleden beschikken niet altijd over de informatie die ze nodig hebben om de juiste vragen aan een minister te kunnen stellen. Het gevaar bestaat dan dat Kamerleden namens de belastingbetaler ‘ja’ zeggen op iets, zonder exact te weten wat de gevolgen zijn. Dit zogenaamde budgetrecht van het parlement is een fundamentele kwestie, maar ook erg abstract. Ramingen zijn vaak heel technisch en complex. We zagen het risico dat de aanbevelingen uit ons rapport daarom geen effect zouden hebben en dat wilden we niet.

**“Het gevaar bestaat dan dat Kamerleden namens de belastingbetaler ‘ja’ zeggen op iets, zonder exact te weten wat de gevolgen zijn.”**

Dit onderwerp gaat me aan het hart en raakt aan de kern van onze democratie. Daarnaast staat sinds 2020 het thema ‘versterking van de tegenmacht’ bij iedereen hoog op de agenda. Daarom hebben we besloten om onze aanbevelingen in een hulpmiddel om te zetten, iets dat Kamerleden helpt om meer grip te krijgen op meerjarenramingen.

We hebben contact gezocht met onze Design Audit Studio (DAS). Die zijn er helemaal ingedoken en hebben gedurende de zomer in korte tijd met ons een prachtige tool in elkaar gezet. Kamerleden krijgen een aantal generieke vragen, bijvoorbeeld over de ontwikkeling van een begroting door de jaren heen. Wat is het patroon? Komt er elk jaar geld bij, of wordt het budget steeds lager? Na het beantwoorden van dergelijke vragen genereert de tool aandachtspunten waarover een Kamerlid de bewindspersoon kan bevragen. Dat helpt Kamerleden om beter zicht te krijgen op de concrete gevolgen van een meerjarenraming.”

### 1.4.7 Aanpak van milieucriminaliteit

Op 30 juni 2021 hebben wij ons onderzoek *Handhaven in het duister; De aanpak van milieucriminaliteit en -overtredingen* gepubliceerd. In dit onderzoek (dat een vervolg vormde op ons eveneens in 2021 verschenen onderzoek over de kwaliteit van data over milieucriminaliteit) gingen wij na hoe de aanpak van milieucriminaliteit functioneert.

#### Waar ging het onderzoek over?

Het onderzoek begon als een doeltreffendheidsonderzoek: is de huidige aanpak van milieucriminaliteit effectief? We richtten ons op het milieutoezicht bij bedrijven die vallen onder het Besluit risico's zware ongevallen: bedrijven uit de petrochemische industrie, opslagbedrijven, afvalverwerkers enzovoort. Tijdens het onderzoeksproces bleek er veel mis te zijn met de beschikbare gegevens over milieucriminaliteit en overtredingen. Daarom besloten we eerst een tussentijds onderzoek te verrichten naar de datakwaliteit in de bestaande informatiesystemen die toezichthouders en handhavers gebruiken. Dit onderzoek mondde uit in het rapport *Een onzichtbaar probleem* (gepubliceerd op 20 januari 2021). De conclusie luidde dat de kwaliteit van de informatie over milieucriminaliteit ontoereikend is en dat verbetering nodig is om toezicht te kunnen houden en de effectiviteit van het beleid te kunnen verbeteren. Enkele maanden later, op 30 juni 2021, verscheen ons rapport over de *aanpak* van milieucriminaliteit. Door zorgvuldige bewerking van de beschikbare gegevens konden we uitspraken doen over het stelsel van toezicht en handhaving voor de aanpak van milieucriminaliteit en -overtredingen.

#### Boodschap

Ons onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het stelsel van toezicht en handhaving voor de aanpak van milieucriminaliteit en -overtredingen onvoldoende functioneert. Er worden veel overtredingen begaan, het toezicht en de handhaving worden niet consequent uitgevoerd en de interventies die wél worden gepleegd zijn maar beperkt effectief in het voorkomen van overtredingen.

#### Impact

De verantwoordelijke bewindspersonen van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en van Justitie en Veiligheid (JenV) hebben in reactie op ons onderzoek laten weten dat zij de problematiek onderkennen. Ze hebben een aantal van onze aanbevelingen overgenomen, waaronder het aansluiten van toezichthouders op een nationaal informatiesysteem. Verder gaven ze aan te vertrouwen op bestaande actieplannen. Impact heeft ons onderzoek ook gehad door de media-aandacht die het rapport

teweegbracht. Zo schoof onze president Arno Visser aan bij het televisieprogramma *Nieuwsuur* om de bevindingen toe te lichten. Ook haalde het rapport de voorpagina van NRC.

Er was ook interesse voor onze bevindingen bij uitvoeringsorganisaties en het bedrijfsleven; wij hebben daar verschillende presentaties gegeven. ABD Topconsult heeft naar aanleiding van onze beide rapporten een advies voor het Ministerie van IenW uitgebracht over verbetering van de informatiehuishouding. Tot slot hebben wij een half jaar na de publicatie van het rapport een briefing verzorgd voor de Tweede Kamercommissie IenW over een aantal terugkerende problemen, zoals de ontoereikende identificatie van rechtspersonen in de onderzochte informatiesystemen.

Ook voor de nieuw aangetreden staatssecretaris van IenW hebben we een briefing verzorgd, waarbij we onze bevindingen in vogelvlucht hebben gepresenteerd, voorzien van een aantal aandachtspunten om het functioneren van het stelsel van toezicht en handhaving beter te doen functioneren.



"Het is iets  
waarover ik zelf  
nogal kritisch ben."

**Rob de Rijck**

*Landelijk coördinerend milieuofficier van Justitie  
bij het Functioneel Parket over het onderzoek  
'Milieucriminaliteit: Handhaven in het duister'*



“Op enig moment zocht het onderzoeksteam contactpersonen bij het Openbaar Ministerie, en omdat milieucriminaliteit ‘mijn’ onderwerp is, lag het voor de hand dat de Rekenkamer bij mij uitkwam. Ik heb op meerdere punten meegewerkt aan het onderzoek. Enerzijds in het geven van inhoudelijke informatie in gesprekken met de onderzoekers en anderzijds ook het faciliteren van interviews met andere betrokkenen. Verder was het ook voor ons een stimulans dat de onderzoekers een keer aanschoven bij een intern overleg over de aanpak van een concrete zaak. In een later stadium was ik een de van tegenlezers op feitelijke correctheid.

**“Het contact met de onderzoekers liep zeer plezierig, mede omdat het OM zelf ook belang heeft bij een goed onderbouwd rapport.”**

Het contact met de onderzoekers liep zeer plezierig. Mede omdat het OM zelf ook belang heeft bij een goed onderbouwd rapport. Het onderzoek betrof de effectiviteit van het overheidsoptreden op het gebied van milieucriminaliteit en natuurlijk is het voor mij belangrijk om te weten hoe dat ervoor staat. Het is iets waarover ik zelf nogal kritisch ben. Dus als een gezaghebbend instituut als de Algemene Rekenkamer daarover een uitspraak kan doen, heb ik dat graag. Misschien wel een klein punt van kritiek:

de onderzoekers leken soms wat moeite te hebben met het juridisch jargon. Dus wellicht kan de Rekenkamer daar nog wat versterking aan geven.

Toen het rapport van de Rekenkamer uitkwam, had dat zeker gewicht, er is onder andere op televisie aandacht aan besteed. En het viel ongeveer samen met twee andere rapporten hierover, een van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) en het rapport van de adviescommissie Vergunning, toezicht en handhaving (VTH) onder leiding van Jozias van Aartsen. Samen vormen die rapporten een belangrijk drieluik om de politiek te overtuigen dat de handhaving meer gewicht en lading moet krijgen. Daar lijkt ook gevolg aan te worden gegeven. Zo is er onder meer een project gestart om de registratie van rechtspersonen in ons systeem te verbeteren, wat een belangrijk punt van kritiek was.”

### **1.4.8 Aanpak van arbeidsuitbuiting**

Op 28 september 2021 hebben wij ons onderzoek *Daders vrijuit, slachtoffers niet geholpen* gepubliceerd. Het onderzoek ging over de aanpak van arbeidsuitbuiting door de Nederlandse Arbeidsinspectie.

#### **Waar ging het onderzoek over?**

Jaarlijks zijn duizenden mensen het slachtoffer van arbeidsuitbuiting en nog veel meer mensen worden door hun werkgever ernstig benadeeld. Niet zelden is in deze situaties sprake van dwang, geweld, misleiding, lange werkdagen en/of onderbetaling. Wij hebben in dit onderzoek de doeltreffendheid van de aanpak van arbeidsuitbuiting en ernstige benadeling onder de loep genomen.

De Nederlandse Arbeidsinspectie van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft een speciaal programma opgezet om arbeidsuitbuiting en ernstige benadeling aan te pakken. De inspectie kan hierbij 2 routes bewandelen. Via het strafrecht kan ze zaken waarin sprake is van arbeidsuitbuiting, als vorm van mensenhandel overdragen aan het OM. Via het bestuursrecht kan ze ernstige benadeling van werknemers beboeten op grond van de overtreding van arbeidswetten.

#### **Wat kwam er uit het onderzoek?**

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat de 2 instrumenten die de Nederlandse Arbeidsinspectie inzet om arbeidsuitbuiting en ernstige benadeling van werknemers aan te pakken, niet effectief zijn. De strafrechtelijke route is in de praktijk bijna nooit haalbaar vanwege de hoge eisen die worden gesteld aan de toepassing van artikel 273f van het Wetboek van Strafrecht, dat gaat over mensenhandel. De bestuursrechtelijke route wordt wel ingezet, maar blijkt in de praktijk niet doeltreffend genoeg: veel werkgevers calculeren de boetes in en slachtoffers krijgen nauwelijks hulp.

Inspanningen van de Nederlandse Arbeidsinspectie om de aanpak van arbeidsuitbuiting en ernstige benadeling te intensiveren, hebben hierin vooralsnog geen verbetering gebracht.

#### **Boodschap**

Wij vinden dat de minister van SZW in overleg met de minister van JenV de bestaande instrumenten voor de aanpak van arbeidsuitbuiting en ernstige benadeling zou moeten verbeteren. Ook kunnen inspecteurs van de Nederlandse Arbeidsinspectie als de drempel om het strafrecht toe te passen wordt verlaagd, daders effectief stoppen en slachtoffers meer hulp, bescherming en ondersteuning bieden.

Als de meldingsbereidheid van ketenpartners en inspecteurs van de Inspectie SZW wordt verhoogd komen slachtoffers van arbeidsuitbuiting beter in beeld. Verder zijn wij van oordeel dat de Nederlandse Arbeidsinspectie de minister van SZW betere informatie zou moeten leveren, zodat deze het parlement kan inlichten over wat de aanpak van de inspectie oplevert.

### **Impact**

De minister van SZW heeft al onze aanbevelingen overgenomen. De minister vindt het aanpassen van het strafrecht wenselijk en mogelijk en werkt hier op dit moment aan. De Nationaal Rapporteur Mensenhandel heeft onze bevindingen opgenomen in de laatste Slachtoffermonitor. Hij benadrukte daarbij het belang van bescherming van slachtoffers, ook bij ernstige benadeling.

Na de publicatie van ons onderzoek hebben we met verschillende partijen gesproken over ons rapport en de aanbevelingen. Uit die gesprekken bleek dat zij de bevindingen als waardevol zien en met onze aanbevelingen verder kunnen werken.

### **1.4.9 Opvolging van aanbevelingen**

Jaarlijks doen wij ongeveer 100 aanbevelingen in onze doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken. In ons webdossier *Voortgangsmeter aanbevelingen* brengen we in beeld wat ministers en ministeries met deze aanbevelingen hebben gedaan. Op 6 oktober 2021 hebben wij voor de 5e keer dit webdossier gepubliceerd.

#### **Waar ging het onderzoek over?**

In deze editie van het webdossier *Voortgangsmeter aanbevelingen* hebben we gekeken naar de periode 2015-2020, aan de hand van 2 indicatoren:

- toezeggingen van ministers in reactie op onze aanbevelingen;
- concrete acties van ministeries om uitvoering te geven aan onze aanbevelingen.

#### **Wat kwam er uit het onderzoek?**

##### *Toezeggingen van ministers*

In de periode 2015-2020 hebben de ministers bij gemiddeld 62% van de 590 aanbevelingen uit ons onderzoek een toezegging gedaan. Opvallend genoeg is er sinds 2018 sprake van een daling in dit jaarlijkse percentage toezeggingen; in 2020 ging het nog maar om 50%. Voor deze ontwikkeling hebben wij nog geen duidelijke verklaring gevonden.

### *Acties van ministeries*

Elke 2 jaar vragen we de ministeries om een zelfrapportage op te stellen over de opvolging van onze aanbevelingen. Deze [zelfrapportages](#) zijn te raadplegen op onze website.

Indien we de opvolging van de acties op alle aanbevelingen, dus ook zonder toezegging, meenemen, dan blijkt dat het percentage acties door departementen hoger is (72%) dan het percentage toezeggingen door de ministers (62%).

De zelfrapportages van de ministeries bevatten nuttige informatie. Ze laten ons zien welke van onze aanbevelingen effectief zijn. Als aanbevelingen niet of slechts gedeeltelijk worden opgevolgd, kunnen wij dit meenemen in onze risicoanalyses en eventueel een vervolgonderzoek programmeren.

### *Opvolging van onze aanbevelingen in begrotingsbrieven*

In onze brieven aan de Tweede Kamer met aandachtspunten voor de departementale begrotingen voor 2022 hebben we bij diverse ministeries een toelichting opgenomen bij enkele nog niet opgevolgde aanbevelingen uit eerdere onderzoeken. Zo hebben we bij de ministers van Defensie en van JenV nogmaals aandacht gevraagd voor de aanbevelingen uit ons onderzoek naar cybersecurity bij het grenstoezicht op Schiphol, die nog niet (volledig) zijn opgevolgd.

### *Opvolging van onze aanbevelingen in onderzoek naar revolverende fondsen*

We hebben het afgelopen jaar ook gewerkt aan een vervolgonderzoek waarin we kijken naar de opvolging die de minister van Financiën heeft gegeven aan de aanbevelingen uit ons onderzoek van 2019 naar 'revolverende fondsen'; dit zijn fondsen waar de overheid geld in stort voor een maatschappelijk doel, met als uitgangspunt dat de opbrengsten terugvloeien, zodat het geld weer kan worden ingezet voor andere projecten.

Onze aanbevelingen betroffen destijds de verbetering van het inzicht in het aantal, de aard en de omvang van de revolverende fondsen van het Rijk, en het vinden van manieren om hierover verantwoording af te leggen aan het parlement. Als vervolg op het rapport uit 2019 onderzoeken wij op dit moment de maatschappelijke resultaten die worden bereikt met de revolverende fondsen van het Rijk. We verwachten hierover in het najaar van 2022 te publiceren.

### 1.4.10 Zicht op rijksbezit

Op 1 december 2021 hebben wij het rapport *Zicht op rijksbezit* gepubliceerd. In dit onderzoek hebben wij de bezittingen van de rijksoverheid geïnventariseerd.

#### Waar ging het onderzoek over?

Met de bezittingen van het Rijk zijn honderden miljarden euro's gemoeid. Het rijksbezit varieert van vastgoed tot cultureel erfgoed, van wegen en bruggen tot voorraden medicinale cannabis, vaccins, olie en gas, van defensiematerieel tot IT-systemen. Dat bezit moet goed worden beheerd en onderhouden. En om dat te kunnen doen moet je weten wat je aan bezittingen hebt.

Echter, in tegenstelling tot vrijwel alle andere publieke en private organisaties zijn ministeries niet verplicht om hun bezit in een balans zichtbaar te maken. Mede daardoor heeft de rijksoverheid als geheel geen volledig beeld van haar bezittingen. Dat is een probleem, want het rijksbezit en de bijhorende budgetten voor beheer, onderhoud en vervanging spelen een hoofdrol in de uitvoering van beleid en in de bedrijfsvoering van ministeries. Over al het publieke geld, ook het geld in vaste vorm, moet publieke verantwoording worden afgelegd.

Om 'het onzichtbare zichtbaar te maken' hebben wij bij alle departementen onderzocht welke bezittingen de minister moet beheren en onderhouden. Voor elk ministerie hebben we een staat van bezittingen opgesteld. Dit heeft niet alleen meerwaarde voor de departementen, maar ook voor het parlement. Alleen met goed zicht op de bezittingen kunnen ministers én Kamerleden beoordelen of beleidsvoornemens haalbaar zijn en of er in de begroting voldoende geld wordt uitgetrokken voor beheer en onderhoud.

Uit eerdere onderzoeken van de Algemene Rekenkamer is gebleken dat het ontbreken van (volledig) zicht op bezittingen vaak leidt tot achterstallig onderhoud, omdat er te weinig budget voor dat onderhoud wordt begroot. Dat kan grote maatschappelijke gevolgen hebben. Daarom hebben we in ons rapport de wenselijkheid benadrukt van het toepassen van *lifecyclemanagement*. Dat is het beheren en planmatig onderhouden van een bezitting gedurende de gehele levensduur, van aanschaf tot afstoting.

#### Boodschap

Het is belangrijk dat de ministers de staten van de bezittingen van hun departement actualiseren, deze bezittingen waarderen en op die manier toewerken naar volwaardige ministeriebalansen. We hebben het parlement geadviseerd om vervolgens de informatie over de bezittingen te gebruiken bij het beoordelen van de begrotingen en de verantwoordingen van de ministeries.

**Impact**


De minister van Financiën onderschreef in zijn reactie op ons onderzoek dat informatie over de rijksbezittingen belangrijk is. De minister wil bij het verbeteren ervan voorrang geven aan de ministeries met de grootste investeringen. De Tweede Kamer heeft door middel van een unaniem aanvaarde motie het kabinet gevraagd hoe onze aanbevelingen kunnen worden opgevolgd.

"Zonder  
dat  
inzicht  
maak je  
jezelf  
kwetsbaar."

**Inge van Dijk**

*Lid van de Tweede Kamer voor het CDA en  
rapporteur voor de commissie Rijksuitgaven  
over het onderzoek 'Zicht op Rijksbezit'*





“Toen de publicatie naar de Kamer werd gestuurd en ik deze onder ogen kreeg, schrok ik behoorlijk. Hoe kun je goed begroten als je niet helder hebt welke bezittingen er in je portefeuille zitten? Hoezo weten we dat niet? Voordat ik Kamerlid werd, werkte ik in het bedrijfsleven. Met die achtergrond vond ik het heel vreemd om te lezen dat de overheid geen inzicht heeft in haar eigen bezittingen. Zonder dat inzicht maak je jezelf kwetsbaar en is het ook moeilijk voor de Kamer om te controleren. Het rapport van de Rekenkamer was overzichtelijk en het hielp om de problematiek compleet in beeld te krijgen. Het onderwerp was tegelijkertijd wel redelijk technisch en kreeg niet zoveel aandacht in de media. Ten onrechte, wat mij betreft.

**“Toen de publicatie van de AR naar de Kamer werd gestuurd en ik deze onder ogen kreeg, schrok ik behoorlijk.”**

Ik heb naar aanleiding van het rapport een motie ingediend waarin ik het kabinet vraag te onderzoeken hoe de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer met betrekking tot bestaande en nieuwe bezittingen van het Rijk en de uitgaven voor beheer en onderhoud die daarbij horen, opgevolgd kunnen worden. Daarin geef ik ook aan dat door het huidige gebrek aan inzicht onvoldoende beoordeeld kan worden of beleidsvoornemens haalbaar zijn en of er in de begroting voldoende geld wordt uitgetrokken voor beheer en onderhoud, en dat dit mogelijk grote maatschappelijke gevolgen kan hebben.

De motie is aangenomen en inmiddels ben ik ook rapporteur voor dit onderwerp in de vaste Kamercommissie voor Rijksuitgaven. Vanuit die rol volg ik met heel veel interesse wat het kabinet met de aanbevelingen doet. De toezegging is gedaan om de verslaglegging van het Rijk te verbeteren. Als dat inderdaad leidt tot meer inzicht, kan dat gevolgen hebben. Misschien is de conclusie dan wel dat er op bepaalde gebieden dringend geld bij moet. Dat kan de prijs zijn van inzicht. Maar eerst zien of die betere verslaglegging er komt. Als dat te lang duurt, zou ik het best interessant vinden als de Algemene Rekenkamer over een jaar of twee weer een onderzoek doet, om te kijken hoe het er dan voor staat.”



## 1.5 Onderzoeksprogramma's

De afgelopen jaren hebben wij een deel van ons onderzoek binnen onderzoeksprogramma's verricht. Onderzoeksprogramma's dienen niet uitsluitend voor het uitvoeren van onderzoek, maar ook voor kennisopbouw en het ontwikkelen van methoden en technieken. In de komende jaren blijven wij programmatisch werken.

**Figuur 5** *Onderzoeksprogramma's vanaf 2016*

**Van onze 5 onderzoeksprogramma's uit 2016 zijn er inmiddels 4 afgerond**

Onderzoeksprogramma	Periode
Toekomstbestendige overheidsfinanciën	2016-2019
Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken (DOEN)	2016-2020
Doorontwikkelen verantwoordingsonderzoek	2016-2021
Premiesectoren zorg en sociale zekerheid	2016-2021
Ontvangsten ontcijferd	2016-2022(*)
Energietransitie	2020-2025(*)
Digitalisering	2022-2026(**)

\* Verwachte einddatum

\*\* Werktitel; einddatum is voorlopige inschatting

In de volgende paragrafen gaan wij nader in op de volgende 4 programma's:

- Doorontwikkelen verantwoordingsonderzoek
- Premiesectoren zorg en sociale zekerheid
- Ontvangsten ontcijferd
- Energietransitie

### 1.5.1 Doorontwikkelen verantwoordingsonderzoek

Het verantwoordingsonderzoek is een jaarlijks terugkerend onderzoek, waarin wij onder andere de rijksrekening goedkeuren (zie § 1.4.3). Het uitvoeren van het verantwoordingsonderzoek en het doorvoeren van verbeteringen hierin is een proces waaraan wij voortdurend werken.

Met het programma *Doorontwikkelen verantwoordingsonderzoek* hebben wij de volgende aanpassingen in ons verantwoordingsonderzoek doorgevoerd:

- We hebben uniformeringsslag gemaakt in de risicoanalyses die de verschillende onderzoeksteams voorafgaand aan het verantwoordingsonderzoek opstellen.
- De planningsfase van het onderzoek is vervroegd.

- Voor het geven van onze oordelen over de financiële rechtmatigheid van de rijksuitgaven verzamelen wij de fouten en onzekerheden in de financiële informatie. Wij hebben nu een nieuwe *tool* ontwikkeld, die wij gemakkelijker zelf kunnen onderhouden en aanpassen.
- In onze rapporten over het verantwoordingsonderzoek hebben wij de afgelopen 3 jaar veranderingen doorgevoerd in vormgeving en beeldgebruik.

### 1.5.2 Premiesectoren zorg en sociale zekerheid

Zorg en sociale zekerheid betalen we in Nederland met belastingen en met premies. In 2021 ging het in totaal om zo'n € 76 miljard aan belasting- en premiegeld voor de zorg en ruim € 96 miljard voor sociale zekerheid (bron: Miljoenennota 2022). Het parlement heeft veel minder invloed op de besteding van geld dat afkomstig is uit premies dan op de besteding van geld dat wordt geïnd via belastingen. De premiegefinancierde uitgaven worden namelijk niet door het parlement geautoriseerd. Ook op de heffing van premies heeft het parlement betrekkelijk weinig invloed.

#### Bijdragen aan betere beheersing uitgaven

Dat wij op programmatische wijze onderzoek doen naar de zorguitgaven (waarvoor de minister van VWS een verantwoordingsplicht heeft) en naar de uitgaven voor de sociale zekerheid (waarover de minister van SZW de regie voert), maakte deel uit van onze strategie voor de periode 2016-2020. Doel van ons programma *Premiesectoren zorg en sociale zekerheid* was om te laten zien wat het parlement, ondanks zijn beperkte zeggenschap over deze premiegefinancierde budgetten, nog wél kan doen om invloed uit te oefenen op de besteding. Zo wilden we bijdragen aan een betere beheersing van de uitgaven. Daaraan hebben we ook het afgelopen jaar gewerkt in onze verantwoordingsonderzoeken bij de departementen van SZW en van VWS. Ter afsluiting van het programma *Premiesectoren zorg en sociale zekerheid* heeft ons collegelid Ewout Irrgang een opiniërend artikel geschreven dat op 19 oktober 2021 is gepubliceerd in de *Volkskrant*. In dat artikel constateerde hij dat de Tweede Kamer zichzelf buitenspel zet bij de zorguitgaven en bij verschillende uitgaven voor de sociale zekerheid.

#### Inzicht geven in prestaties

Een ander doel van ons programma *Premiesectoren zorg en sociale zekerheid* was het bieden van inzicht in de prestaties die de overheid levert voor de zorg en sociale zekerheid. Dat hebben we in 2021 gedaan voor:

- de aftrek van lijfrente als faciliteit voor de oudedagsvoorziening (zie hoofdstuk 5 van ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van SZW);

- de dienstverlening gericht op het re-integreren van mensen met een uitkering in het kader van de wet Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (zie hoofdstuk 6 van ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van SZW);
- de fiscale regeling voor uitgaven aan specifieke zorgkosten (zie hoofdstuk 5 van ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van VWS);
- de toegankelijkheid van de palliatieve terminale zorg (zie hoofdstuk 6 van ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van VWS).

Met deze publicaties hebben we in 2021 het programma *Premiesectoren zorg en sociale zekerheid* afgerond. We zullen echter de komende jaren in onze onderzoeken aandacht blijven besteden aan de premiegefinancierde uitgaven en aan de overheidsprestaties op het gebied van de zorg en de sociale zekerheid.

### 1.5.3 Ontvangsten ontcijferd

Binnen ons het programma *Ontvangsten ontcijferd* hebben wij het afgelopen jaar 3 publicaties uitgebracht: een brief aan de Tweede Kamer over de implementatie van de nieuwe Europese btw-regels voor de levering van goederen en diensten via e-commerce, een brief aan de Tweede Kamer over belastingontwijking en een onderzoek naar fiscale regelingen.

#### **Brief over implementatie Europese btw-regels voor e-commerce, 14 januari 2021**

In januari 2021 hebben wij in een brief aan de Tweede Kamer onze zorgen geuit over de late implementatie van de nieuwe btw-regels van de Europese Unie voor de levering van goederen en diensten aan particulieren via e-commerce. Deze regels zijn inmiddels (per 1 juli 2021) van kracht geworden. De Nederlandse Belastingdienst had begin 2020 aangegeven deze regels op zijn vroegst op 1 januari 2022 te kunnen invoeren. Wij hebben naar aanleiding daarvan de Tweede Kamer gewezen op het risico van misgelopen btw-inkomsten bij niet-tijdige implementatie. Ook hebben wij in onze brief benadrukt dat de vertraging financiële en logistieke problemen voor het bedrijfsleven kan opleveren. Collegelid Irrgang heeft hierover contact opgenomen met de staatssecretaris.

#### **Brief over onderzoek naar belastingontwijking, 15 april 2021**

Op verzoek van de Tweede Kamer hebben we in 2021 enkele dossiers onderzocht over zogenoemde *rulings* van de Belastingdienst. Met rulings verschaft de Belastingdienst bedrijven vooraf zekerheid over de hoogte van de te heffen vennootschapsbelasting en/of dividendbelasting. De 58 dossiers uit 2018 die wij onderzochten, waren (een enkele kanttekening daargelaten) in overeenstemming met de belastingregels die op dat moment golden.

Deze uitkomst strookte met ons eerdere onderzoek naar rulings van de Belastingdienst uit 2014. Wel vonden wij dat de kwaliteit van de rulingdossiers voor verbetering vatbaar is. Ook stelden wij vast dat de bestaande antimisbruikbepalingen in de vennootschapsbelasting niet worden geëvalueerd. Wij deden de staatssecretaris van Financiën de aanbeveling om de effecten van antimisbruikbepalingen op belastingontwijking in kaart te brengen en daarvoor de (aangifte)data van de Belastingdienst te analyseren.

### **Fiscale regelingen (publicatie 19 mei 2021)**

Als onderdeel van ons verantwoordingsonderzoek over 2020 hebben wij het afgelopen jaar enkele fiscale regelingen bekeken. Fiscale regelingen zijn bijvoorbeeld aftrekposten, vrijstellingen en belastingteruggaven. Het bijzondere aan deze regelingen is dat ze een gedeelde verantwoordelijkheid vormen van de minister van Financiën, die gaat over het budget dat met de regeling is gemoeid, en van de minister die het betreffende beleid uitvoert.

Van de volgende 4 fiscale regelingen zijn wij het afgelopen jaar nagegaan in hoeverre ze effectief zijn:

- *Kleinschaligheidsinvesteringsaftrek.* Over deze fiscale regeling concludeerden wij in ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) dat niet is vast te stellen of zij bijdraagt aan het doel, namelijk het moderniseren en professionaliseren van bedrijven. Dat komt doordat er voor de hoogte van het totale investeringsbedrag geen streefcijfers zijn geformuleerd en omdat de minister niet bijhoudt welke bedragen er zijn geïnvesteerd.
- *Lijfrenteaftrek.* In ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van SZW kwamen wij tot een vergelijkbare conclusie over de lijfrenteaftrek, die is bedoeld om werkenden zonder (volledig) pensioen te stimuleren tot sparen voor de oude dag. Ook van deze regeling is de effectiviteit onduidelijk.
- *Tegemoetkoming zorgkosten.* Deze fiscale regeling kwam aan de orde in ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van VWS. De regeling voorziet in een tegemoetkoming voor zorgkosten die niet worden vergoed door de zorgverzekeraar of gemeenten. Deze regeling is bedoeld voor mensen die vanwege een chronische ziekte of beperking jaarlijks hoge eigen kosten hebben voor bijvoorbeeld speciale medicatie of een bijzonder dieet. Wij signaleerden dat er door de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de staatssecretaris van Financiën en de minister van VWS weinig aandacht is voor de uitwerking van de regeling voor de doelgroep. De regeling is naar ons oordeel echter wél een goed middel om de doelgroep te bereiken. Wij vonden daarom dat de minister van VWS de regeling moet evalueren om alsnog zicht te krijgen op de resultaten.

- *Landbouwwijstelling*. Deze fiscale regeling hebben wij belicht in ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). De regeling houdt in dat een boer die landbouwgrond verkoopt en dankzij de stijgende grondprijzen winst maakt, hierover geen belasting hoeft te betalen. Bij de invoering van de landbouwwijstelling in 1918 was het doel om grondeigenaren die hun land verpachtten (meestal aan boeren) niet anders te behandelen dan grondeigenaren die hun land bewerkten (zoals boeren). Wij stelden in ons onderzoek vast dat deze doelstelling vóór 2001 nog bestond, maar sinds de invoering van de Wet inkomstenbelasting 2001 niet meer. Omdat een regeling zonder doel niet effectief kan zijn, kwamen wij tot de conclusie dat de regeling aan de hand van het Toetsingskader óf moet worden aangepast, óf moet worden afgeschaft.

#### **1.5.4 Energietransitie**

In 2020 zijn we van start gegaan met ons onderzoeksprogramma *Energietransitie*. In dit programma volgen we de overgang die het kabinet beoogt te maken naar een nieuw, CO<sub>2</sub>-neutraal energiesysteem. Dit is een proces dat jaren in beslag neemt en waarvoor veel publiek geld wordt ingezet. Met de onderzoeken die wij in het kader van dit programma verrichten willen wij inzicht verschaffen in:

- de manier waarop de rijksoverheid haar beleidskeuzes rond de energietransitie onderbouwt; en
- de doeltreffendheid, doelmatigheid en financiële gevolgen van de uitvoering van deze beleidskeuzes.

#### **Aandachtspunten binnen het programma Energietransitie**

De kernvraag in het onderzoeksprogramma *Energietransitie* is of de rijksoverheid zinnig, zuinig en zorgvuldig handelt bij het voorbereiden en uitvoeren van de energietransitie. Binnen het programma voeren we verdiepende onderzoeken uit naar aspecten van het transitieproces die relatief veel overheidsuitgaven met zich meebrengen en/of grote gevolgen hebben voor de burger. Concreet besteden we aandacht aan (a) de (nieuwe) energie-infrastructuur, (b) energietransitie in de gebouwde omgeving en industrie en (c), de geldstromen..

#### **Verricht onderzoek op het gebied van de energietransitie**

In 2021 hebben we onderzoek verricht naar 3 onderwerpen die een relatie hebben met de energietransitie:

- *Zicht op aanvullende maatregelen klimaat- en energiedoelstellingen*. In ons verantwoordingsonderzoek 2020 bij het Ministerie van EZK zijn wij nagegaan welke plannen de minister van EZK had gerealiseerd om aan verplichte klimaat- en

energiedoelstellingen voor 2020 te voldoen. We kwamen op grond van onze bevindingen tot de conclusie dat het parlement betere informatie moet krijgen over het beschikbare budget voor toekomstige plannen waarmee komende kabinetten de klimaatdoelstellingen moeten gaan halen.

- *Zicht op uitgaven voor extra taken EBN, Gasunie en TenneT.* We hebben in 2021 een verdiepend onderzoek afgerond naar 3 staatsdeelnemingen (ondernemingen waarvan de rijksoverheid aandelen bezit) die extra taken hebben gekregen om nieuwe energie-infrastructuur tot stand te brengen: Energie Beheer Nederland (EBN), Gasunie en TenneT. In ons rapport, getiteld *In publieke handen; Nieuwe taken voor staatsdeelnemingen in de energietransitie*, hebben wij vastgesteld dat de minister van EZK het parlement weinig inzicht verschaft over hoeveel publiek geld in deze nieuwe taken wordt gestoken.
- *Aandacht voor bescherming drinkwaterbronnen in geothermiebeleid.* In 2021 publiceerden we ook het rapport *Bescherming drinkwater bij het boren naar aardwarmte*. Daarin hebben we de vraag gesteld of het Rijk in haar beleid om geothermie te bevorderen (de winning van aardwarmte) de drinkwaterbronnen doeltreffend beschermt. We concludeerden onder meer dat regie in de ondergrond ontbrak en dat het ‘zwaarwegende belang’ van drinkwater beter moest worden geduïd en beschermd in wet- en regelgeving. Bij de behandeling in de Tweede Kamer van de herziening van de Mijnbouwwet is – onder verwijzing naar ons rapport – besloten dat er in gebieden die zijn aangewezen of gereserveerd voor de winning van drinkwater uit grondwater, niet meer mag worden geboord voor het opsporen of winnen van aardwarmte.

### **Andersoortige resultaten binnen het programma Energietransitie**

We hebben in 2021 binnen het onderzoeksprogramma *Energietransitie* enkele nieuwe manieren van werken uitgetoet. Zo hebben we een *designsprint* gedaan in samenwerking met onze interne Design Audit Studio. Daarnaast hebben samengewerkt met studenten van de TU-Delft bij de voorbereiding naar een onderzoek naar de warmtetransitie. Verder hebben we intern en extern onze kennis gedeeld met de Tweede Kamer, departementen, universiteiten en andere kennisinstituten.

## **1.6 Internationale samenwerking**

Wij werken samen met nationale rekenkamers in het buitenland om de kwaliteit en impact van ons werk te vergroten. We wisselen met hen bijvoorbeeld methoden en technieken voor onderzoek uit. Ook verrichten we regelmatig gezamenlijk onderzoek. In een aantal regio's participeren we in meerjarige projecten gericht op versterking van nationale rekenkamers in het buitenland. Op die manier dragen we bij aan goed

bestuur in andere landen. Onze internationale activiteiten zijn wettelijk verankerd in de Comptabiliteitswet 2016 en het Statuut van het Koninkrijk.

### 1.6.1 Internationale samenwerking en kennisuitwisseling

De Algemene Rekenkamer is actief lid van de volgende koepelorganisaties van rekenkamers:

- EUROSAI, de internationale organisatie van 50 nationale rekenkamers in Europa en de Europese Rekenkamer;
- het Contactcomité, overlegorgaan van de presidenten van rekenkamers van EU-landen en de Europese Rekenkamer;
- INTOSAI, de internationale organisatie van 195 nationale rekenkamers wereldwijd.

In 2021 droegen we bij aan de volgende internationale activiteiten:

- Het jaar 2021 markeerde het eind van ons 10-jarig lidmaatschap van het bestuur van EUROSAI. Tijdens een online congres in april hebben wij onze portefeuille *Relaties met externe stakeholders* overgedragen. Binnen EUROSAI blijven we actief in een aantal werkgroepen en informele projectgroepen, waarbij we bewust voor thema's kiezen die een relatie hebben met de prioriteiten in onze strategie.
- In mei 2021 hebben op ons initiatief de leden van het Contactcomité [een verklaring](#) uitgebracht ter ondersteuning van de rol, het mandaat en de onafhankelijkheid van de rekenkamer van Cyprus. Aanleiding hiervoor was dat de rekenkamer van Cyprus aanzienlijke moeilijkheden ondervond bij het uitvoeren van onderzoek naar het Cyprus Investeringsprogramma. De verklaring heeft erin geresulteerd dat de Cypriotische rekenkamer haar onderzoek kon hervatten.
- Wij namen in 2021 deel aan de bijeenkomst van het INTOSAI Capacity Building Committee over institutionele ontwikkelingssamenwerking. Tijdens diverse webinars deelden we effectief gebleken werkwijzen bij de uitvoering van meerjarige projecten ter versterking van andere nationale rekenkamers.

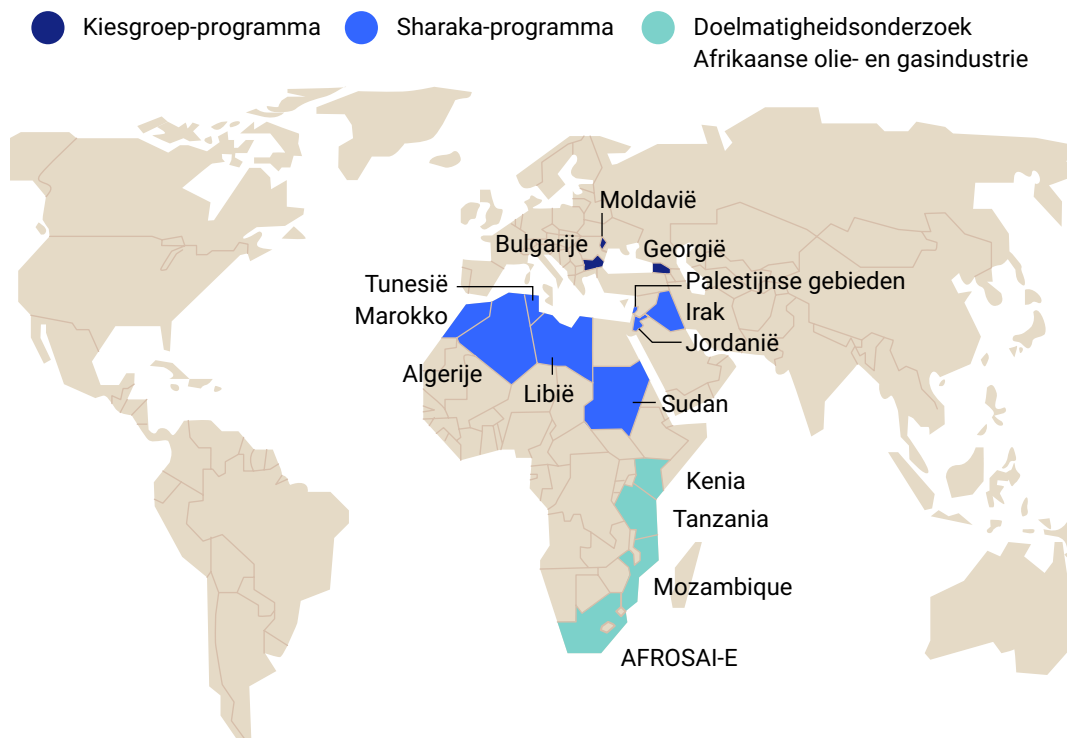
Buiten deze werkgroepen werken we informeel en flexibel samen met een kleiner aantal nationale rekenkamers. We toetsen we elkaars werk en functioneren door *peer reviews* (collegiale toetsingen) te organiseren. Zo droegen we het afgelopen jaar bij aan een *peer review* van de rekenkamer van Roemenië. Verder ontwikkelden we voor onze collega-rekenkamers een [online cursus over beeldgebruik](#) in audits.

## 1.6.2 Institutionele ontwikkelingssamenwerking

In 2021 hebben wij in 3 programma's met andere nationale rekenkamers samengewerkt aan hun institutionele ontwikkeling. Het gaat om meerjarige en veelal extern gefinancierde projecten, die op verzoek van de betreffende rekenkamers zijn opgezet.

**Figuur 6** Landen waarvan de nationale rekenkamers in 2021 ondersteuning kregen van de Algemene Rekenkamer

### In 2021 werkte de Algemene Rekenkamer binnen 3 programma's samen met andere nationale rekenkamers



#### Doelmatigheidsonderzoek in Afrikaanse olie- en gasindustrie

In juni 2021 hebben wij het tweejarige samenwerkingsprogramma afgesloten dat wij in 2019 hadden opgezet met de rekenkamers van Tanzania, Mozambique en Kenia en AFROSAI-E (de vereniging van Engelstalige rekenkamers in Afrika). Dit programma werd gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Tijdens de afsluitende online conferentie presenteerden de deelnemende rekenkamers de door ons begeleide onderzoeken naar olie- en gascontracten en de lessen die de regionale samenwerking had opgeleverd. De conferentie werd bijgewoond door circa 150 geïnteresseerden van rekenkamers wereldwijd. De opgedane kennis is daarna verder gedeeld via [een online cursus](#) voor rekenkamers.



### **Sharaka-programma in Noord-Afrika en Midden-Oosten**

In 2021 vond ook de afsluiting plaats van het Sharaka-programma, onze vijfjarige samenwerking met de rekenkamers van Algerije, Irak, Jordanië, Marokko, de Palestijnse gebieden, Sudan en Tunesië. Het Sharaka-programma is gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Tijdens diverse online bijeenkomsten hebben we met de betrokken rekenkamers teruggeblikt op de bilaterale en regionale samenwerking. Deze gesprekken werden gevoed door bevindingen van een extern uitgevoerde evaluatie, die grotendeels positief waren.

*“The Sharaka programme has succeeded in bringing SAI’s together despite the differences that exist in their legal frameworks, particularly in terms of strengthening their capacity to communicate with different stakeholders by creating new prospects” (deelnemer aan eindbijeenkomst in oktober 2021).*

We hebben met de betrokken rekenkamers ook vooruitgekeken naar een vervolgprogramma voor de komende 5 jaar. Hieraan zullen dezelfde rekenkamers deelnemen én de rekenkamer van Libië.

### **Kiesgroep-programma in Oost-Europa**

In 2021 hebben wij met de rekenkamers van Bulgarije, Georgië en Moldavië samengewerkt rond thema’s als strategische onderzoeksprogrammering en kwaliteitsmanagement in het onderzoek. Deze samenwerking vond plaats in het kader van de technische assistentie die wij verlenen aan rekenkamers in de zogenaamde Kiesgroep-landen. Nederland vertegenwoordigt deze landen in het bestuur van onder andere het Internationaal Monetair Fonds en de Wereldbank. Onze activiteiten passen in het beleid van de minister van Financiën om deze landen te assisteren bij de invoering van internationale standaarden voor transparante en solide overheidsfinanciën.

"Sharaka  
biedt de  
kans om  
met meer  
partners  
in die regio  
samen te  
werken. "

**Abdel Elabassi**

*Projectleider Algemene Rekenkamer,  
Internationaal*

Interview



“Onder de naam Sharaka (‘partnerschap’ in het Arabisch) werkt de Algemene Rekenkamer samen met Rekenkamers in de Arabische regio. Sharaka is een vijfjarig programma dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) en maakt onderdeel uit van een breder beleidsprogramma van BZ, het zogenaamde government2government-support, waarin Nederland andere landen ondersteuning en versterking biedt onder meer op het gebied van rule of law, economisch, mensenrechten. We hadden daarvoor trouwens al goede contacten met de Rekenkamers Tunesië en Irak. Sharaka biedt de kans om met meer partners in die regio samen te werken.

Het afgelopen jaar hebben we onder meer een parallelle audit gedaan over gezondheidszorg in meerdere landen. Het blijkt dan dat de verschillende Rekenkamers vaak veel gemeen hebben, in de manier waarop ze werken en in de uitdagingen waarvoor ze staan. Maar door politieke of andere verschillen, komen ze normaal gesproken niet nader tot elkaar. Binnen de kaders van Sharaka lukt dat beter. Dan kom het wel tot uitwisseling.

We hebben dit jaar ook gezamenlijk aandacht besteed aan communicatie en stakeholdermanagement. Dat is een ander perspectief dan gewoonlijk. Natuurlijk rapporteren Rekenkamers aan overheid en parlement,

maar hoe kun je de bredere impact van je rapporten vergroten? We hebben het gehad over het formuleren van aanbevelingen, over het betrekken van het maatschappelijk veld bij rapportages. En natuurlijk over het betrekken van media. Er heeft ook een journalist deelgenomen die de Rekenkamers adviezen heeft gegeven over leesbaar schrijven.

**“Het blijkt dat de verschillende Rekenkamers vaak veel gemeen hebben, in de manier waarop ze werken en in de uitdagingen waarvoor ze staan.”**

Wat we nastreven is dat de Rekenkamers in de regio met elkaar in discussie gaan en blijven en samen proberen de impact van hun werk te vergroten zodat burgers daar uiteindelijk profijt van hebben. Uit de meest recente evaluatie blijkt dat er echt een gemeenschap is ontstaan van Rekenkamers, met constructieve discussies, wederzijds spiegelen en het delen van best practices. Daar kunnen wij ook weer van leren.”



**Onze organisatie**

De Algemene Rekenkamer bestaat uit een college van 3 leden. Eén van de collegeleden is president van de Algemene Rekenkamer. Onze taken en verantwoordelijkheden komen aan bod in § 2.1. De Algemene Rekenkamer heeft een secretaris die verantwoordelijk is voor het aansturen van de ambtelijke organisatie (§ 2.2). College en secretaris hebben een verschoningsplicht (§ 2.3) en maken hun nevenfuncties openbaar (§ 2.4). Het Audit Advisory Committee adviseert de president, het college en de secretaris (§ 2.5). In § 2.6 geven wij een overzicht van de bezoldiging van het college, het Audit Advisory Committee en de secretaris.

## 2.1 College

### Collegeleden

De Algemene Rekenkamer bestaat uit 3 leden, die tezamen het college van de Algemene Rekenkamer vormen (Comptabiliteitswet 2016, artikel 7.1). Het college verricht zijn werkzaamheden op basis van het principe van collegiaal bestuur. Dit is uitgewerkt in het [reglement van orde](#) dat het college hiervoor heeft opgesteld (Comptabiliteitswet 2016, artikel 7.7). In de praktijk houdt het principe van collegiaal bestuur in, dat het college in gezamenlijkheid komt tot oordelen en besluiten op basis van onderzoeken, alsmede kennis en expertise die is opgebouwd over de jaren.

De wetgever heeft besloten tot de vorm van collegiaal bestuur met het doel om te bevorderen dat op onafhankelijke en zorgvuldige wijze oordelen, besluiten en beleid tot stand komen.

Per 1 januari 2021 bestaat het college van de Algemene Rekenkamer uit de volgende leden: drs. A.P. (Arno) Visser (president), drs. E. (Ewout) Irrgang en drs. H.M.B. (Barbara) Joziasse MiF.

### Collegeleden in buitengewone dienst

De Algemene Rekenkamer heeft ook twee collegeleden in buitengewone dienst (Comptabiliteitswet 2016, artikel 7.2). Deze kunnen worden opgeroepen voor deelname aan vergaderingen van het college of voor de uitvoering van bepaalde werkzaamheden, zoals begeleiden van onderzoeken, verrichten van externe werkzaamheden of optreden als vervanger van een collegelid. De collegeleden in buitengewone dienst hebben op dat moment dezelfde bevoegdheden als de collegeleden van de Algemene Rekenkamer.

De collegeleden in buitengewone dienst zijn op dit moment: drs. P.W. (Paul) Doop en drs. J.M.A. (Hanny) Kemna (RE CISA IDP-C).

### **2.1.1 Dialoog met de omgeving**

De Algemene Rekenkamer, zowel college, als management en medewerkers zoekt actief en structureel de dialoog met onze omgeving. We vinden het belangrijk om te weten welke behoeften er leven bij de instellingen en personen die belang hebben bij ons werk. Welke ideeën hebben zij, welke vraagstukken houden hen bezig en wat verwachten ze van de Algemene Rekenkamer?

Als we hier goed zicht op hebben, kunnen we met ons werk toegevoegde waarde blijven leveren voor onze doelgroepen. Naast het ontvangen van signalen en behoeftes is het externe optreden ook gericht op het vergroten van de impact van de onderzoeken. Hieronder bespreken we de manieren waarop we met doelgroepen contact onderhouden.

#### **Parlement en regering**

Wij verschaffen het parlement het hele jaar door informatie die is gebaseerd op gedegen onderzoek naar (a) de bedrijfsvoering en het financieel beheer van ministeries, dienstonderdelen en uitvoeringsinstellingen en (b) het gevoerde overheidsbeleid. Ook doen we waar nodig aanbevelingen voor verbetering.

In afzonderlijke briefings geven we desgewenst een toelichting bij de uitkomsten van onze onderzoeken aan de betrokken commissies in de Tweede en Eerste Kamer en/of aan de betrokken bewindspersonen. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van alle briefings die we in 2021 aan de Tweede Kamer hebben gegeven. Dat waren er in 2021 in totaal 27, in 2020 waren dat er in totaal 19.

#### **Hoge Colleges van Staat en kennisinstututen**

Wij voeren regelmatig overleg met organisaties die net als de Algemene Rekenkamer behoren tot de Hoge Colleges van Staat, zoals de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Tweede Kamer. Daarnaast onderhouden we contact met kennisinstututen, onafhankelijke adviesorganen, planbureaus van de rijksoverheid en universiteiten. Daarbij bekijken we of er mogelijkheden zijn om rond bepaalde thema's gezamenlijk op te trekken.

#### **Burgers en media**

We vinden het belangrijk dat burgers weten wat de Algemene Rekenkamer doet en waarvoor ze bij ons terecht kunnen. Ons werk staat immers in dienst van de samenleving. Daarom maken we onze onderzoeksbevindingen publiek toegankelijk via onze website [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl). Ook geven we uitleg bij onze rapporten in korte video's die we verspreiden via onze website, YouTube en sociale media.

We attenderen geïnteresseerden via Twitter en LinkedIn op nieuw onderzoek of vacatures en we verstrekken via Facebook informatie over onze activiteiten.

We onderhouden daarnaast contacten met de media en we brengen persberichten uit om de uitkomsten van ons onderzoek te delen met het publiek en om onze rol en positie toe te lichten. Verder publiceren wij tegenwoordig vaker dan voorheen opinieartikelen. In veel gevallen is het onderwerp van een opinieartikel geïnspireerd op 1 of meer onderzoeken van de Algemene Rekenkamer. Soms verschijnen zulke artikelen op de publicatiedag van het betreffende rapport, soms later. Voor al deze extern gepubliceerde teksten geldt dat we ze ook op onze eigen website plaatsen.

In bijlage 5 staat een overzicht van onze externe activiteiten en mediaoptredens in 2021.

### **Rekenkamers in binnen- en buitenland**

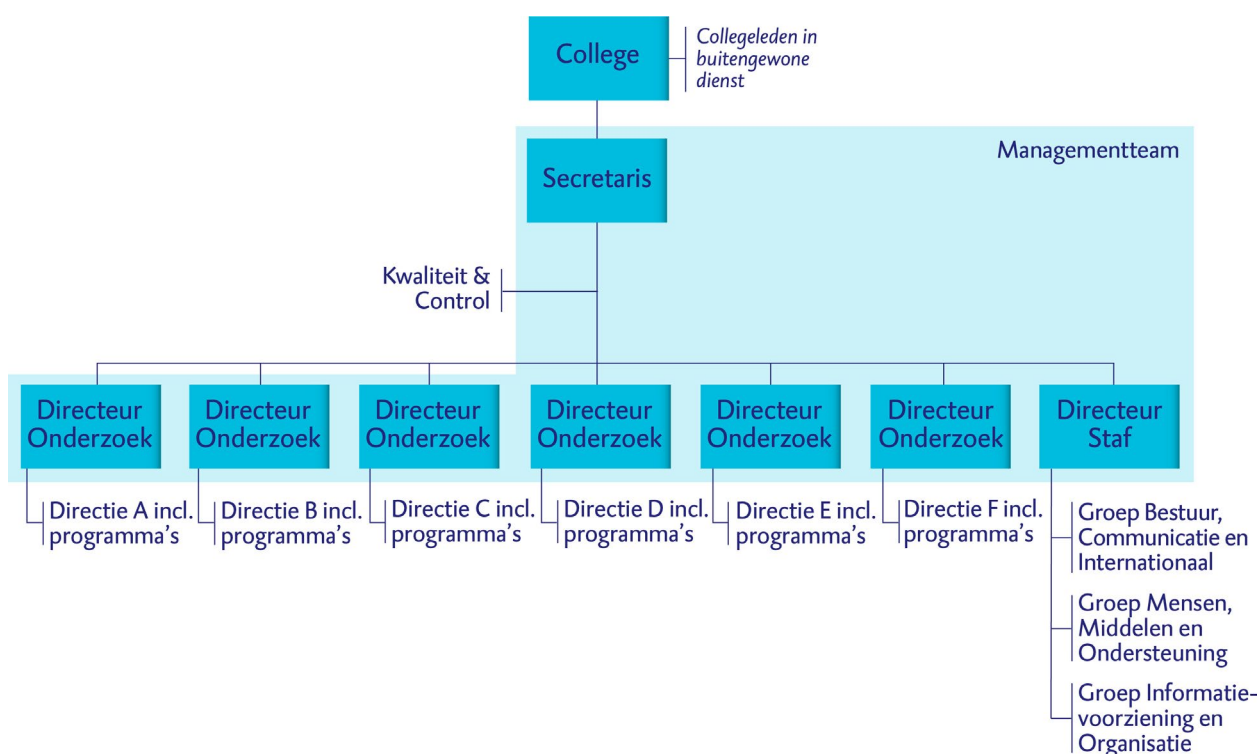
Om effectief te blijven is samenwerking met rekenkamers in binnen- en buitenland voor ons van belang. Door met nationale rekenkamers kennis uit te wisselen, gezamenlijke standaarden voor onderzoek te ontwikkelen en samen te werken, kunnen we de kwaliteit van ons werk vergroten; zie § 1.6.

## **2.2 Secretaris**

De Algemene Rekenkamer heeft een secretaris (CW 2016, artikel 7.3), die verantwoordelijkheid draagt voor de ambtelijke leiding van de organisatie. In figuur 7 is een organigram van de Algemene Rekenkamer weergegeven. Nadere bepalingen over de taken van de secretaris zijn opgenomen in het Besluit taak, mandaat en volmacht secretaris Algemene Rekenkamer (reglement van orde, artikel 6).

Drs. C. (Cornelis) van der Werf is sinds 10 april 2018 secretaris van de Algemene Rekenkamer.

**Figuur 7** Organogram van de Algemene Rekenkamer



### **Managementteam**

De secretaris, de zes onderzoeksdirecteuren en de stafdirecteur vormen samen het managementteam (MT) van de Algemene Rekenkamer. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en de kwaliteit van het onderzoek.

Eén van de onderzoeksdirecteuren vervult de rol van plaatsvervangend secretaris. De secretaris, plaatsvervangend secretaris en de directeur Staf hebben periodiek een overleg over de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer.

Daarnaast rapporteren de functionarissen uit de eenheid Kwaliteit & Control (Quality Assurance, Controller en Ciso) aan de secretaris.

## **2.3 Verschoning collegeleden en secretaris**

De Comptabiliteitswet 2016 schrijft in artikel 7.10 voor dat de leden van het college en de secretaris van de Algemene Rekenkamer "... niet aanwezig mogen zijn bij beraadslagingen en het nemen van beslissingen over enige zaak, die hen, hun echtgenoten, hun geregistreerde partners, degenen met wie zij duurzaam samenleven of hun naastbestaanden tot in de derde graad van bloedverwantschap of aanverwantschap betreffen." Dit wordt verschoning genoemd.



Wanneer een collegelid of de secretaris een beroep doet op verschoning, wordt dit vastgelegd in het [register verschoningsplicht](#) van de Algemene Rekenkamer.

Hieronder is een overzicht opgenomen van alle verzoeken voor verschoning, die de collegeleden hebben ingediend voor hun betrokkenheid bij onderzoeken die in 2021 door de Algemene Rekenkamer werden uitgevoerd.

**Figuur 8** *Overzicht verschoning 2021*

**Verschoning bij onderzoeken die lopen in 2021**

Onderzoek	Collegelid	Reden van verschoning
Verantwoorden en leren van ontwikkelingssamenwerkingsbeleid (schoon drinkwater en sanitatie)	drs. MiF H.M.B. (Barbara) Joziase (collegelid)	Vanwege betrokkenheid in eerdere werkkring
Inventarisatie kosten overheid MH17	drs. MiF H.M.B. (Barbara) Joziase (collegelid)	Vanwege betrokkenheid in eerdere werkkring
Inventarisatie kosten overheid MH17	drs. E. (Ewout) Irrgang (collegelid)	Vanwege aanwezigheid voormalige collega's op deze vlucht
Verantwoordingsonderzoek 2021 bij BZK (deelonderzoek naar toezicht Financiën op politieke partijen)	drs. E. (Ewout) Irrgang (collegelid)	Vanwege betrokkenheid in eerdere werkkring
Verantwoordingsonderzoek 2021 naar Hoofdstuk II B (kiesstelsel)	drs. J.M.A (Hanny) Kemna RE CISA IDP-C (collegelid in buitengewone dienst)	Vanwege betrokkenheid als lid van de Kiesraad
Warmtefonds (onderdeel van het onderzoek naar revolverende fondsen)	drs. J.M.A (Hanny) Kemna RE CISA IDP-C (collegelid in buitengewone dienst)	Vanwege betrokkenheid in een andere werkkring
Verantwoordingsonderzoek 2021 BZ en BHOS	drs. MiF H.M.B. (Barbara) Joziase (collegelid)	Vanwege vorige betrekking
Forensische zorg	drs. A.P. (Arno) Visser (collegelid)	Vanwege eerdere parlementaire en bestuurlijke werkzaamheden

## 2.4 Betrekkingen collegeleden en secretaris buiten het ambt

De betrekkingen die de leden en de secretaris buiten hun ambt vervullen, worden jaarlijks door de president openbaar gemaakt (Comptabiliteitswet 2016, artikel 7.4). Een overzicht van deze betrekkingen (stand van zaken 2021) hebben wij opgenomen

als bijlage 6. Een actueel overzicht van andere betrekkingen staat vermeld bij de [informatie over de collegeleden en de secretaris](#) op onze website.

## 2.5 Audit Advisory Committee

Het Audit Advisory Committee (AAC) van de Algemene Rekenkamer brengt sinds 2006 adviezen uit over de bedrijfsvoering van de organisatie. Het AAC adviseert:

- de president bij het toezicht op de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer;
- de secretaris bij de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie;
- het college over de algehele gang van zaken.

Enkele jaren geleden is besloten om het zwaartepunt van de adviezen van het AAC te verleggen van de 'smalle bedrijfsvoering' (waarbij het gaat om beheersing en control) naar de 'brede bedrijfsvoering': de wijze waarop de organisatie en de bedrijfsvoering is toegesneden op het mandaat, de missie en de strategie van de Algemene Rekenkamer.

### **Samenstelling van het AAC in 2021**

Het AAC bestaat uit 3 leden. Eén van de leden is voorzitter. De benoemingstermijn van de leden van het AAC is 3 jaar. Een lid kan eenmalig voor maximaal 3 jaar worden herbenoemd.

In 2021 bestond het AAC uit de volgende 3 leden:

- *Mr. F.J. (Frederieke) Leeftang*. Zij is lid van het AAC sinds 1 februari 2016 en vervulde van 1 januari 2018 tot 1 januari 2022 de functie van voorzitter. Ze was in 2021 managing partner van Deloitte Legal en voorzitter van de Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming. Sinds 1 januari 2022 is zij voorzitter geworden van de Raad van Bestuur van de NPO. Om die reden heeft zij haar lidmaatschap van het AAC met ingang van die datum beëindigd.
- *H. (Hans) van Geloven MA RC*. Hij is sinds 1 januari 2018 lid van het AAC. Op 1 januari 2021 is zijn 2e termijn aangevangen. Hij is CFO van VTTI B.V Hij is per 1 januari 2022 voorzitter van het AAC.
- *Drs. Ph.F.M. (Philippe) Raets*. Hij is sinds 1 januari 2017 lid van het AAC; op 1 januari 2020 is hij aan zijn 2e termijn begonnen. Hij was tot augustus 2021 voorzitter van het College van Bestuur van Zadkine en vanaf augustus 2021 voorzitter van het College van Bestuur van Avans Hogeschool. Verder is hij lid van 2 raden van toezicht: de Open Universiteit en het Theater Rotterdam

Per 1 januari 2022 is mr. A. (Aly) van Berckel MBA toegetreden tot het AAC. Zij is gemeentesecretaris van de gemeente Tilburg.

### **Activiteiten van het AAC in 2021**

In 2021 heeft het AAC meermaals met het college en de secretaris gesproken over de ontwikkelingen in de organisatie van de Algemene Rekenkamer. Daarnaast heeft het AAC een zelfevaluatie verricht en een advies uitgebracht over de invulling van de functie van plaatsvervangend secretaris. Deze punten lichten wij hieronder toe.

#### *Organisatieontwikkeling*

Het AAC heeft het afgelopen jaar regelmatig gesproken met de secretaris en de president en hen geadviseerd over de ontwikkelingen in de organisatie (organisatiecultuur, werkdruk, risicomanagement, informatiebeveiliging). Het AAC constateert dat er veel verbeterd is op het gebied van financiële beheersing en dat de complicaties die de coronacrisis teweegbracht, geringe impact hebben gehad op de algehele bedrijfsvoering. Het AAC heeft geadviseerd om meer nadruk te leggen op afstemming en samenwerking tussen de managementlijnen en het versterken van het onderlinge gesprek.

#### *Zelfevaluatie*

Het AAC heeft in 2021 het eigen functioneren nader bekeken op basis van de evaluatie van een onafhankelijk extern adviseur. De hieruit volgende aanbevelingen zijn overgenomen. Tevens is tijdens deze zelfevaluatie het profiel van de voorzitter van het AAC geactualiseerd.

#### *Advies plaatsvervangend secretaris*

AAC-lid Hans van Geloven heeft in 2021 op verzoek van de secretaris een advies geschreven over de invulling van de rol van de plaatsvervangend secretaris. De algemene conclusie van het advies luidde dat er behoefte bestaat aan een concretere, nieuwe invulling van de rol met een aantal heldere randvoorwaarden. De rol van de plaatsvervangend secretaris zou moeten worden gekoppeld aan het realiseren van de strategische doelen van de Algemene Rekenkamer. Het advies is overgenomen.

## **2.6 Bezoldiging college, secretaris en het AAC**

### **Bezoldiging college**

De bezoldiging van het college is vastgesteld in de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman. In onderstaande tabel is de opbouw van de totale werkgeverslasten van het college weergegeven.

**Tabel 2 Beloningen College (totale werkgeverslasten). (bedragen in €)**

Jaar	2020			
	Beloning	Pensioen- en overige afdrachten	Buitengewone onkostenvergoeding	Totaal
drs. A.P. (Arno) Visser (Lid v.a. 15-10-2013 tot 15-10-2015) (President v.a. 15-10-2015)	172.512	30.710	4.454	207.676
Drs. F.C. (Francine) Giskes Lid v.a. 15-10-2015 tot 5-10-2020	124.507	19.743	2.920	147.170
drs. E. (Ewout) Irrgang (Lid v.a. 1-9-2017)	149.446	30.029	3.707	183.182
<b>Totaal</b>	<b>446.465</b>	<b>80.482</b>	<b>11.081</b>	<b>538.028</b>

*Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afrondingen afwijken van de som*

Jaar	2021			
	Beloning	Pensioen- en overige afdrachten	Buitengewone Onkostenvergoeding	Totaal
drs. A.P. (Arno) Visser (Lid v.a. 15-10-2013 tot 15-10-2015) (President v.a. 15-10-2015)	173.982	33.115	4.503	211.600
drs. E. (Ewout) Irrgang (Lid v.a. 1-9-2017)	151.608	32.341	3.707	187.656
drs. MiF H.M.B. (Barbara) Joziasse (Lid v.a. 1-1-2021)	144.706	32.336	3.707	180.749
<b>Totaal</b>	<b>470.296</b>	<b>97.792</b>	<b>11.917</b>	<b>580.005</b>

*Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afrondingen afwijken van de som*

### **Bestuurskosten**

De in tabel 3 vermelde bestuurskosten betreffen onder andere de kosten voor dienstvervoer en gedeclareerde kosten gemaakt op buitenlandse reizen. De kolom 'overig' vermeldt de kosten van de representatieve activiteiten van het college als geheel en van de individuele collegeleden.

**Tabel 3 Bestuurskosten (bedragen in €)**

Jaar	2020				2021
	Totaal	Woon- werkverkeer	Inter- nationaal	Overig	Totaal
drs. A.P. (Arno) Visser (Lid v.a. 15-10-2013 tot 15-10-2015) (President v.a. 15-10-2015)	71.198	58.691	41	265	58.997
Drs. F.C. (Francine) Giskes (Lid v.a. 15-10-2015 tot 5-10-2020)	2.926				
drs. E. (Ewout) Irrgang (Lid v.a. 1-9-2017)	1.246	877			877
drs. MiF H.M.B. (Barbara) Joziasse (Lid v.a 1-1-2021)		5.394			5.394
College	6.768				
<b>Totaal</b>	<b>82.138</b>	<b>64.962</b>	<b>41</b>	<b>265</b>	<b>65.268</b>

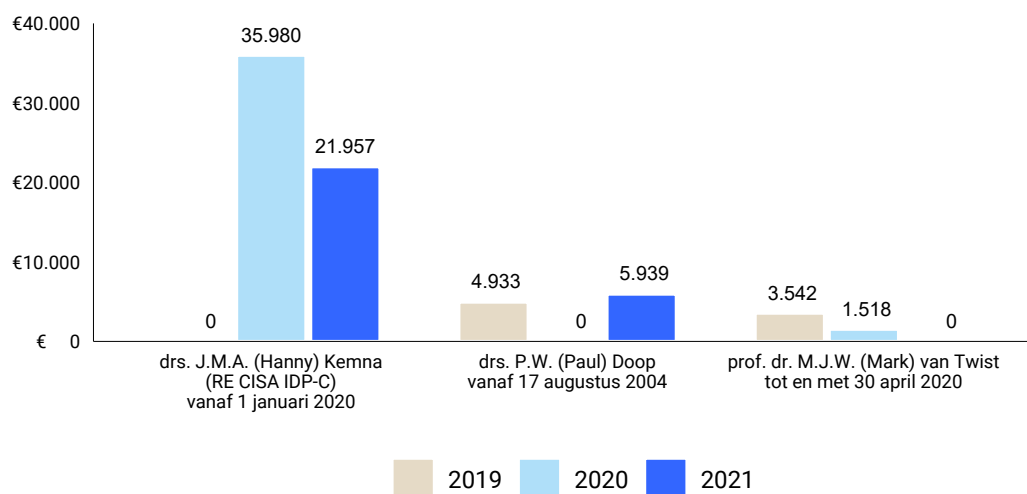
*Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afrondingen afwijken van de som*

### **Bezoldiging collegeleden in buitengewone dienst**

De collegeleden in buitengewone dienst ontvangen op grond van artikel 8 van het Besluit rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman een vacatievergoeding voor het bijwonen en voorbereiden van vergaderingen; zie figuur 9.

**Figuur 9** Vacatiegelden (bedragen in €)

**Vacatiegelden Leden in buitengewone dienst (excl. BTW)**



**Bezoldiging topfunctionarissen**

De Wet normering topinkomens (Wnt) bepaalt dat de bezoldiging en eventuele ontslaguitkering van topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector op naamsniveau moeten worden vermeld in het (financieel) jaarverslag.

Voor de Algemene Rekenkamer heeft de zojuist beschreven wettelijke publicatieplicht betrekking op de salariëring van de secretaris. Het wettelijk bezoldigingsmaximum voor deze topfunctionaris bedroeg in 2020 € 209.000 en is niet overschreden; zie tabel 4.

**Tabel 4** Beloning ambtelijke top (bedragen in €)

Jaar	2020			
	Beloning	Onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal
Drs. C. (Cornelis) van der Werf, secretaris sinds 10 april 2018	145.956	6.901	20.921	173.377

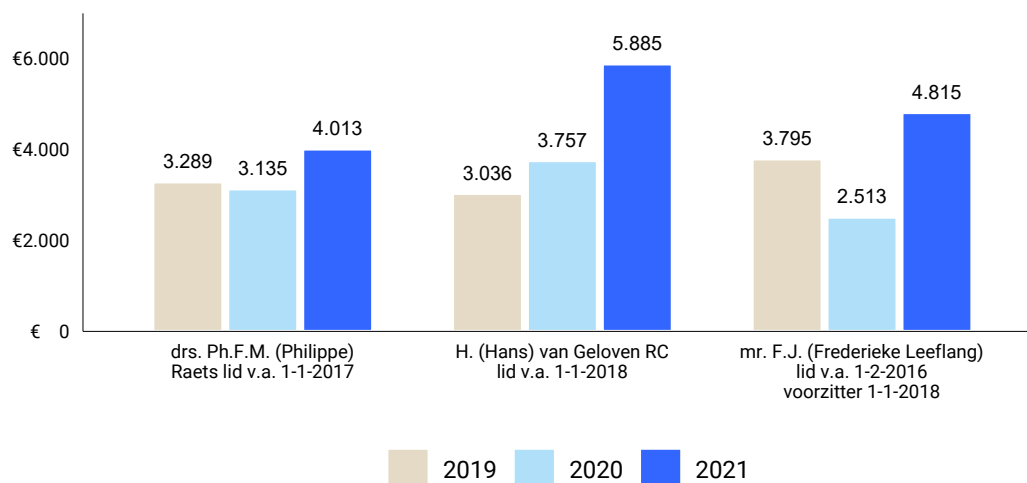
Jaar				2021
	Beloning	Onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal
Drs. C. (Cornelis) van der Werf secretaris sinds 10 april 2018	141.658	6.977	22.331	170.966

### Bezoldiging leden AAC

Ook de leden van het Audit Advisory Committee van de Algemene Rekenkamer ontvangen een vacatievergoeding. Deze vergoeding is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst.

**Figuur 10** Vacatiegelden (bedragen in €)

#### Vacatiegelden Leden Audit Advisory Committee (excl. BTW)





Ontwikkelingen in  
het onderzoeksproces



Onze ambtelijke organisatie heeft 6 onderzoeksdirecties. In § 3.1 gaan wij in op de taken en verantwoordelijkheden van onze 6 onderzoeksdirecties. Bij het programmeren van onderzoek (§ 3.2) speelt onze strategie een belangrijke rol (§ 3.3).

Aandacht voor kwaliteit (§ 3.4) is een belangrijke randvoorwaarde om goede onderzoeken uit te voeren. Collega auditors van nationale rekenkamer hebben in 2020 een peer review uitgevoerd. In 2021 zijn wij begonnen met het opvolgen van de aanbevelingen uit deze peer review (§ 3.5).

Een andere belangrijke randvoorwaarde om goede onderzoeken uit te voeren is kennismanagement. De ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement in het afgelopen jaar komen in § 3.6 aan bod.

### 3.1 Onderzoeksdirecties

De Algemene Rekenkamer telt 6 onderzoeksdirecties; zie het organogram in § 2.2. De onderzoeksdirecteuren zijn eindverantwoordelijk voor het onderzoek, de onderzoeksprogramma's en de overige activiteiten die binnen hun directie zijn ondergebracht. Dit houdt onder meer in dat de directeuren:

- jaarplannen opstellen met een beschrijving van alle activiteiten die in het aankomende jaar zullen worden verricht;
- zorgen voor de bemensing van alle activiteiten uit het jaarplan van de directie;
- de voortgang bewaken van al deze activiteiten;
- onderzoeksvoorstellen, onderzoeksbevindingen, conceptrapporten, en notities accorderen voordat deze aan collegeleden of ministeries worden voorgelegd.

Hieronder geven wij twee overzichten over onze onderzoeksdirecties:

- Onderzoeksdirecties en directeuren (figuur 11)
- Taken per onderzoeksdirectie (figuur 12)

**Figuur 11** *Onderzoeksdirecties en directeuren*

Onderzoeks-directie	Directeur	Departementen
A	drs. M. (Maaïke) Adema	AZ, FIN
B	drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars <i>Tot 1 mei 2021</i> drs. M.C.S. (Miranda) Pirkovski <i>Vanaf 1 mei 2021 tot 1 november 2021</i> B. (Burhan) Gün MBA <i>Vanaf 1 november 2021</i>	BZK
C	drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman RA MGA	
D	dr. E.K. (Ellen) Verolme MBA <i>Tot 1 mei 2021</i> drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars <i>Vanaf 1 mei 2021</i>	BZ, JenV, Defensie
E	drs. W.J. (Willemijn) van Helden	OCW, SZW, VWS
F	mr. drs. Joost van Hofwegen	EZK, IenW, LNV

**Figuur 12** *Taken per onderzoeksdirectie*

Onderzoeks-directie	Programma's	Andere taken
A	Ontvangsten ontcijferd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutioneel</li> <li>• Vaktechniek</li> </ul>
B	Doorontwikkeling verantwoordingsonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rijksbreed onderzoek ICT, personeel en vastgoed</li> <li>• Design Audit Studio</li> </ul>
C		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie verantwoordingsonderzoek</li> <li>• Financial audit</li> <li>• Data hub</li> </ul>
D		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden hub</li> </ul>
E	Premiesectoren zorg en sociale zekerheid	
F	Energietransitie	

## 3.2 Programmering van onderzoek

De Algemene Rekenkamer heeft een ruim onderzoeksmandaat. Maar wij kunnen niet alles onderzoeken. Daarom is het van belang om de juiste onderwerpen voor onderzoek te selecteren. We doen dit met behulp van een programmeringscyclus waarin duidelijke keuzes worden gemaakt.

Sinds 2017 laten wij de besluitvorming over het starten, bijstellen en afronden van onderzoeksprojecten voorafgaan door een brede dialoog met de organisatie. Dit gebeurt in zogenaamde strategische dialoogsessies, die in de regel 1 keer per maand worden georganiseerd. Bij deze dialoogsessies kunnen alle medewerkers die dat willen aanwezig zijn. Een aantal van hen vervult een vaste rol door toelichting te geven en/of de dialoog aan te jagen. In de strategische dialoogsessies worden in principe alle notities over eventueel op te starten onderzoeken bediscussieerd. Daarnaast wordt gesproken over significante inhoudelijke bijstellingen of majeure wijzigingen in de kosten of doorlooptijd van lopende onderzoeksprojecten. In de periode 2017-2021 zijn tijdens strategische dialoogsessies 65 voorstellen ingediend. 13 van de 65 ingediende voorstellen hebben na de strategische dialoogsessie geen vervolg gekregen.

Verder hebben wij in 2021 een uniformeringsslag gemaakt in de risicoanalyses die de verschillende onderzoeksteams voorafgaand aan het verantwoordingsonderzoek opstellen. Hierdoor kunnen wij beter onderbouwen waarom we in ons verantwoordingsonderzoek welke onderwerpen onder de loep nemen (zie § 1.4.1).

In 2021 hebben we besloten de programmering van onze onderzoeksactiviteiten nadrukkelijker in te bedden in een maatschappelijke context. Dat gaan we doen met behulp van omgevings- en risicoanalyses. Samen met de organisatiestrategie moeten deze analyses sturend worden bij onze onderwerpselectie. We gaan de nieuwe aanpak vanaf 2022 toepassen bij de selectie van onderzoeksthema's. Op deze manier werken we toe naar een verbetering van onze onderwerpselectie en programmering, zoals ons is aanbevolen door de auditors van de rekenkamers van Zweden, Canada en het Verenigd Koninkrijk, die in 2021 een *peer review* naar onze organisatie hebben verricht (zie § 3.5).

Een andere ambitie die wij bij het programmeren van onze onderzoeken hebben is om sneller en flexibeler op de actualiteit in te spelen. We hebben hiertoe in 2021 een centraal team ingericht voor zogenoemde *focusonderzoeken*. Deze onderzoeken kennen een kortere doorlooptijd (circa 13 weken) dan ander Rekenkameronderzoek. Bij een

focusonderzoek hoort een kort, feitelijk en helder rapport met één duidelijke vraagstelling. Op die manier kunnen de onderzoeksresultaten sneller worden gedeeld. Onze ambitie is om de komende jaren 4 focusonderzoeken per jaar te publiceren.

### 3.3 Realisatie strategie Vertrouwen in verantwoording

Het jaar 2021 stond in het teken van onze [strategie voor de periode 2021-2025](#), getiteld *Vertrouwen in verantwoording*. Voor de periode 2021-2025 hebben we de volgende strategische keuzes gemaakt:

- *Burgers en bedrijven als vertrek- en eindpunt voor ons werk*. Nadrukkelijker onderzoek doen vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Waar mogelijk aangeven of geld voor burgers en bedrijven zinnig, zorgvuldig en zuinig besteed is.
- *IT en databeheer*. Goed functionerende IT is belangrijk voor het intern functioneren van het rijk en voor continuering van de dienstverlening. Daarom krijgt onderzoek naar informatiebeheer een prominente rol in het verantwoordingsonderzoek.
- *Doelmatigheid*. Doelmatigheidsaspect in meer onderzoeken meenemen. Concrete jaarlijkse doelstellingen voor publicaties waarin we een oordeel kunnen vormen over doelmatigheid van het beleid.
- *Oordeel*. Meer oordelen in onze onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid.

In § 3.3.1 gaan we na hoe we in 2021 invulling hebben gegeven aan deze strategische keuzes. Als uitwerking van de laatste strategische keuze (oordeel) staan we vervolgens afzonderlijk stil bij enkele onderzoeken die we in 2021 hebben verricht naar doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid (§ 3.3.2).

#### 3.3.1 Uitwerking strategie in 2021

##### **Burgers en bedrijven**

Wanneer we onderzoek doen naar de effecten van beleid, willen we meer dan voorheen aandacht hebben voor het perspectief van burgers en bedrijven die worden 'geraakt' door het beleid. De buitenwereld moet in de nieuwe strategische periode (2021-2025) kunnen merken aan onze publicaties, producten en externe uitingen dat we andere accenten leggen.

Tegen deze achtergrond zijn we in 2021 in onze onderzoeken nadrukkelijker ingegaan op de vraag wat het effect van het door ons beoordeelde overheidsbeleid is op burgers en bedrijven. Deze invalshoek is bijvoorbeeld duidelijk herkenbaar in ons onderzoek [Versterkingsoperatie aardbevingsgebied Groningen: tijd voor uitvoering](#) (gepubliceerd 19 mei 2021, als onderdeel van ons verantwoordingsonderzoek bij het Ministerie

van BZK). En in ons rapport *Aandacht voor algoritmes* (zie § 1.4.1) hebben we laten zien hoe belangrijk het is dat burgers weten waar ze terecht kunnen met vragen die voortkomen uit het gebruik van algoritmes door de overheid.

Het burgerperspectief zal de komende periode eveneens nadrukkelijk aandacht krijgen in onze onderzoeken naar digitalisering (zie kader). Immers, de toeslagenaffaire heeft aangetoond dat de overheid haar informatiehuishouding onvoldoende op orde heeft en dat dit negatieve consequenties kan hebben voor de uitvoering van beleid en de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven.

#### **Meerjarig onderzoeksprogramma over digitalisering**

Eind 2021 hebben we besloten om een meerjarig onderzoeksprogramma uit te werken over digitalisering. In 2022 gaat dit programma van start (zie figuur 6 in § 1.5). Onderwerpen die in het programma aandacht kunnen krijgen zijn bijvoorbeeld digitale identiteit, cloud, cybersecurity, internet of things en cryptovaluta. Is Nederland hier klaar voor? Raakt de burger niet verstrikt in de digitale mogelijkheden? Kan hij/zij de digitale overheid nog wel bijbenen als steeds meer overheidsdienstverlening via 'apps' verloopt? En is de relatie tussen overheid en bedrijven digitaal wel goed geregeld?

#### **IT en informatiebeheer**

Ook de overheid zélf heeft door de toenemende digitalisering te maken met risico's en bedreigingen. De digitale weerbaarheid van de rijksoverheid blijft dan ook voor ons een belangrijk aandachtspunt. Conform onze nieuwe strategie gaan we onze onderzoeken op dit terrein meer in samenhang uitvoeren. De gemeenschappelijke noemer voor deze onderzoeken wordt 'informatiebeheer'. We geven informatiebeheer een prominente plaats in het verantwoordingsonderzoek en het zal daarmee de komende jaren de derde component van ons bedrijfsvoeringsonderzoek worden, naast het financieel beheer en het materieelbeheer van de rijksoverheid.

In 2021 hebben we al onderzoek verricht binnen deze derde component. Een voorbeeld is het hierboven aangehaalde onderzoek dat wij deden naar het gebruik van algoritmes door de overheid. Verder deden we het afgelopen jaar rijksbreed onderzoek naar informatiebeveiliging, lifecyclemanagement en IT-beheer, als onderdeel van ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek bij de ministeries.

## Oordelen over doelmatigheid

Wij willen in onze doelmatigheidsonderzoeken duidelijker naar voren brengen hoe ons oordeel luidt over het beleid dat wij hebben onderzocht (zie kader).

### Doelmatigheidsonderzoeken met oordelen over het beleid

*In deze strategische periode gaan we ons jaarlijks concrete doelen stellen voor het aantal publicaties waarin we een oordeel kunnen vellen over de doelmatigheid van het gevoerde beleid. In ons jaarlijkse verslag gaan we daarover verantwoording afleggen. (Vertrouwen in verantwoording, strategie 2021-2025)*

Voor 2021 was ons voornemen om in ieder geval 3 doelmatigheidsonderzoeken te starten waarin we een oordeel geven over de doelmatigheid van het beleid. Om die reden hebben we drie onderzoeken geprogrammeerd, te weten:

- Aanpak woningtekort
- Duurzaam bosbeheer
- Vervolgonderzoek van de maatschappelijke resultaten van revolverende fondsen

Deze onderzoeken staan gepland om in 2022 gepubliceerd te worden.

Om in doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek de ontwikkeling naar een meer 'oordelende' rekenkamer te kunnen maken, zijn we in 2021 begonnen om gericht en structureel te werken aan het ontwikkelen van normenkaders, het formuleren van de juiste onderzoeksvragen, het opbouwen van een passend repertoire aan onderzoeksmethoden en van eenduidige en heldere omschrijvingen van mogelijke oordelen. Met dit doel hebben we de bemensing van onze Methoden & Technieken Hub uitgebreid.

Ook hebben we onze interne handleiding voor doelmatigheidsonderzoek vernieuwd. Verder worden diverse medewerkers intern getraind en begeleid in het doen van doelmatigheidsonderzoek.

Tot slot zorgen we ervoor dat in al onze rapporten duidelijk staat aangegeven of het een oordelend onderzoek betreft of niet, zoals ons is aanbevolen door de auditors van de rekenkamers van Zweden, Canada en het Verenigd Koninkrijk, die in 2021 een *peer review* naar onze organisatie hebben verricht (zie § 3.5).

### 3.3.2 Publicaties in 2021 over doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid

In 2021 hebben we in diverse publicaties aandacht gevraagd voor het belang van goed inzicht in de doelmatigheid en doeltreffendheid van (toekomstig) beleid. We bespreken hieronder 2 voorbeelden:

- In ons rapport *Inzicht in kwaliteit; Operatie geslaagd?* (gepubliceerd op 21 april 2021) hebben we vastgesteld dat de onderbouwing van (voornemens tot) beleid vaak onvoldoende is en dat op ministeries vrijwel nooit de vraag wordt gesteld of bestaand beleid wel voldoet, en zo niet, of het misschien beter kan worden gestaakt. Het is belangrijk dat het kabinet de komende jaren tijd, energie en aandacht investeert om te komen tot een beter inzicht in de effecten van beleid en om van dat inzicht te leren, zo luidde onze boodschap.
- In onze publicatie *Aandachtspunten bij het Nationaal Programma Onderwijs* (gepubliceerd op 31 maart 2021) hebben we aangegeven dat de minister van OCW en de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media het volgende vooraf moeten verduidelijken en concretiseren: (a) de doelgroepen en maatschappelijke doelen die onderwijsinstellingen moeten bereiken met het extra geld dat voor het onderwijs wordt uitgetrokken, en (b) de indicatoren waarmee de bewindspersonen kunnen bepalen of de doelen zijn bereikt. Er is geen arrangement waarin relevante sturings- en verantwoordingsinformatie de ministers bereikt. De ministers kunnen resultaten van bijvoorbeeld de investeringen in het inlopen van de leerachterstanden door de Corona-crisis niet weten.

We hebben in 2021 ook enkele rapporten gepubliceerd waarin de doelmatigheid en doeltreffendheid van het overheidsbeleid op specifieke terreinen centraal stond. We bespreken hieronder 3 voorbeelden:

- In ons onderzoek *Uit het vizier; Wat gebeurde er met de voorgenomen doelstellingen van 2011 tot bezuinigingen op defensiebegroting?* (gepubliceerd op 13 april 2021) hebben we van 4 bezuinigingsmaatregelen die in 2011 door de minister van Defensie werden aangekondigd (afstoten van mijnenjagers, transporthelikopters en gevechtstanks en verhuizing van een marinierskazerne) onderzocht of deze doeltreffend en doelmatig zijn uitgevoerd. We moesten vaststellen dat 10 jaar na de bezuinigingsoperatie geen van de 4 onderzochte bezuinigingsdoelstellingen was gerealiseerd. Er was in totaal 46% minder bezuinigd dan beoogd.
- In ons onderzoek *Bijzondere uitkeringen aan Caribisch Nederland* (gepubliceerd op 23 juni 2021) zijn we nagegaan wat er is gebeurd met de € 176 miljoen die in de periode 2011-2019 in de vorm van bijzondere uitkeringen is verstrekt aan Bonaire, Sint-Eustatius en Saba. We kwamen tot de conclusie dat het toezicht op de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de besteding tekort was

geschoten. De informatie die de ministers van BZK en Financiën hierover aan de Tweede Kamer hadden verstrekt, was niet navolgbaar, incompleet en onvoldoende budgettair getoetst.

- Ons onderzoek [Waar is de Grutto? Aanpak bescherming weidevogels werkt niet](#) (gepubliceerd op 14 december 2021) hebben we uitgezocht wat de subsidie voor boeren om weidevogels zoals de grutto te beschermen, heeft opgeleverd. We ontdekten dat, hoewel deze subsidie de afgelopen 20 jaar is toegenomen van € 4,2 miljoen tot € 33,4 miljoen per jaar, de daling van het aantal grutto's niet is gestopt. Sterker nog, het aantal grutto's is sinds de invoering van de subsidie bijna gehalveerd. In 2000 waren er ongeveer 60.000 broedende gruttoparen in Nederland. In 2020 was dat gedaald naar minder dan 30.000.

### 3.4 Aandacht voor kwaliteit

De kwaliteit van ons onderzoek is cruciaal voor onze reputatie; daarom besteden wij daaraan veel aandacht. Wij proberen de kwaliteit van ons werk op verschillende manieren te garanderen, nog verder te verbeteren en te leren van de zaken die beter kunnen.

#### **Professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers**

Onze medewerkers zijn de belangrijkste pijler onder de kwaliteit van ons werk. We investeren daarom in hun professionaliteit en deskundigheid. We doen dit onder meer door gekwalificeerd personeel te werven, door onze medewerkers met inzet van opleidingen en trainingen verder te professionaliseren en door periodiek met onze medewerkers te spreken over hun functioneren.

Verder hanteren wij verscheidene instrumenten om de kwaliteit en integriteit van onze medewerkers te waarborgen. Zo leggen onze medewerkers bij indiensttreding de eed of de belofte af. Daarnaast moeten onze medewerkers zich houden aan de Gedragscode Integriteit Rijk en aan de internationale gedragscode voor rekenkammers.

#### **Kwaliteit van onderzoeksproces en -producten**

We besteden in alle lagen van onze organisatie veel tijd en zorg aan de selectie van onderzoeksonderwerpen, het onderzoeksproces en de producten die daaruit voortkomen. De dagelijkse zorg voor de kwaliteit van ons werk ligt bij de onderzoekteams en hun directeuren. Zij worden hierbij ondersteund met diverse hulpmiddelen. Zo hebben we uitgewerkte processtappen en handleidingen voor de verschillende fasen van ons onderzoeksproces en vinden er kwaliteitstoetsen door collega's plaats op



conceptproducten. Op die manier willen we waarborgen (a) dat onze onderzoeksproducten voldoen aan de kwaliteitscriteria die wij daarvoor hebben vastgesteld, en (b) dat we met externen gemaakte afspraken nakomen en (c) dat we voldoen aan de internationale principes en standaarden voor rekenkamers.

### **Interne en externe kwaliteitsevaluaties**

We evalueren regelmatig de kwaliteit van ons werk, omdat we het belangrijk vinden om te blijven leren, onszelf te verbeteren en ‘kritiek van buiten’ te organiseren. Onze eenheid Kwaliteitsbewaking onderzoekt periodiek de opzet en werking van onderdelen van ons kwaliteitssysteem. Ook organiseert deze eenheid periodiek externe beoordelingen van de kwaliteit van ons werk, zowel door wetenschappers (zie hieronder) als door buitenlandse rekenkamers (zie § 3.5). Bovendien evalueren onderzoeksteams zelf hun projecten.

### **Externe beoordeling van onze publicaties**

In 2021 hebben wij een aantal onafhankelijke externe deskundigen uit de wetenschappelijke wereld gevraagd om 4 van onze publicaties te beoordelen. Het betreft publicaties waarin we, op basis van eerdere rapporten van de Algemene Rekenkamer, lessen bieden voor de verdere ontwikkeling van het desbetreffende thema. De externe deskundigen hebben gekeken naar de strategische kwaliteit (doen we de goede dingen?) en naar de technische kwaliteit (doen we de dingen goed?) van de 4 publicaties.

De verbeterpunten uit de beoordelingen hebben we intern gedeeld en besproken, zodat we daar lering uit kunnen trekken voor toekomstige publicaties.

## **3.5 Opvolging uitkomsten peer review**

Een belangrijk instrument om de kwaliteit van ons werk te verbeteren is het periodiek organiseren van een *peer review*: een collegiale toetsing van ons werk en onze werkwijze door collega-auditors van andere nationale rekenkamers.

### **Waarom houden rekenkamers onderlinge *peer reviews*?**

Een *peer review* (collegiale toetsing) geldt als de zwaarste vorm van beoordeling die een nationale rekenkamer kan ondergaan. Nationale rekenkamers hebben een onafhankelijke positie en worden dus niet door de regering of het parlement onderzocht op hun presteren. Daarom organiseren nationale rekenkamers onderling reviews.

Op 25 januari 2021 is het rapport verschenen van het team van auditors dat in 2020 onze organisatie bezocht voor een peer review. Het team bestond uit 11 ervaren collega's van de Zweedse rekenkamer (Riksrevisionen), de Canadese rekenkamer (Office of the Auditor General of Canada) en de Britse rekenkamer (National Audit Office). Zij hebben op ons verzoek een beoordeling gegeven van (a) de kwaliteit van onze onderwerpselectie en -programmering en (b) de kwaliteit van (een aantal van) onze onderzoeken. Het peer review-team heeft in aanvulling daarop ook gekeken naar (c) ons systeem van kwaliteitsbeheersing. Al deze thema's vormen prominente aspecten van onze strategie voor de periode 2021-2025. Daarom maakt de opvolging die wij in 2021 hebben gegeven aan de aanbevelingen van het peer review-team deel uit van de implementatie van onze nieuwe strategie.

### **Aanbevelingen van het peer review-team**

Het peer review-team heeft in zijn rapport 13 aanbevelingen geformuleerd waarmee we ons werk verder kunnen verbeteren.

In bijlage 7 hebben wij deze 13 aanbevelingen samengevat en per aanbeveling aangegeven wat de stand van zaken is. Verder zijn de [conclusies en aanbevelingen van het peer review-team](#) te raadplegen op onze website.

### **In 2021 ingezette verbeteracties**

Wij zijn direct in 2021 begonnen met het treffen van maatregelen om invulling te geven aan de door ons onderschreven aanbevelingen uit de peer review. We lichten deze verbeteracties toe aan de hand van de 4 hoofdthema's uit het peer review-rapport.

#### *Onderwerpselectie en -programmering*

Aan de aanbevelingen van het peer review-team ter verbetering van onze onderwerpselectie en programmering hebben we invulling gegeven door de implementatie van onze strategie voor 2021-2025 en door voort te bouwen op activiteiten die we al hadden ingezet.

Zo hebben we in 2021 een nieuwe methode ontwikkeld voor een rijksbrede risico-analyse. Met ingang van 2022 gaan we deze methode gebruiken bij de selectie van onderzoeksonderwerpen.

Om ook voor de buitenwereld onze onderwerpselectie en -programmering inzichtelijk te maken, hebben we ons ingespannen om in onze externe communicatie te verduidelijken hoe wij ons mandaat invullen en wat precies de rol en werkwijze is van de Algemene Rekenkamer.

De opvolging van de aanbeveling die het peer review-team deed om systematisch het effect van Rekenkameronderzoeken op het overheidsbeleid te monitoren (aanvullend op onze reeds bestaande *Voortgangsmeter aanbevelingen*), zullen wij in 2022 verder uitwerken.

#### *Financial audit*

Om opvolging te geven aan de door ons onderschreven aanbevelingen van het peer review-team over onze financial audit (een onderdeel van ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek), hebben we in 2021 verschillende verbeteringen doorgevoerd.

Zo benadrukken we in onze verantwoordingsrapporten en in onze externe communicatie nu sterker het belang van een deugdelijke financiële verantwoording. Ook leggen we in de bijlage bij het verantwoordingsonderzoek en op onze website beter uit hoe wij tot onze oordelen komen, waarom we deze formuleren zoals we dat doen en hoe we sommige internationale standaarden toepassen. Een aantal andere verbetermaatregelen zullen hun beslag krijgen in het verantwoordingsonderzoek over 2021, dat we gelijktijdig met dit Geïntegreerde verslag in mei 2022 publiceren.

We hebben ook voorstellen ontwikkeld om opvolging te geven aan de aanbeveling van het peer review-team over een onafhankelijke uitvoering van onze financial audit binnen het controlebestel van het Rijk. We hebben deze voorstellen uiteengezet in een [brief aan de Tweede Kamer van 25 januari 2021](#). Daarbij hebben we aangegeven over deze voorstellen in overleg te zullen treden met de Tweede Kamer en met de ministers van Financiën en van BZK. Onze voorstellen hebben namelijk niet alleen consequenties voor ons, maar ook voor de informatiepositie van het parlement en voor het functioneren van de Auditdienst Rijk. Ons college heeft inmiddels (in de loop van 2021) gesproken over de voorstellen met onder meer de commissie Financiën van zowel de Tweede als de Eerste Kamer.

#### *Doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek*

Wij hebben in 2021 ook besloten om, zoals aanbevolen door het peer review-team, een aantal verbeteringen aan te brengen in ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek. Zo zullen wij in onze onderzoekspublicaties duidelijker maken of daarin een oordeel wordt gegeven of dat het een andersoortige publicatie betreft, zoals een overzicht met feiten. Ook zullen we vaker proberen om in onze onderzoeken daadwerkelijk een oordeel te geven.

In 2021 hebben we daarnaast de interne handleiding voor ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek vernieuwd. Dit moet een robuuste aanpak voor de ontwikkeling van normen, zoals aanbevolen door het peer review-team, ten goede komen.

De resultaten van de genomen maatregelen zullen vanaf 2022 zichtbaar worden in onze publicaties.

#### *Kwaliteitsbeheersing*

Het peer review-team heeft een aantal verbeterpunten in ons kwaliteitssysteem geïdentificeerd. Wij hebben deze verbeterpunten gerealiseerd. Zo hebben we in 2021 een aantal interne handleidingen geactualiseerd. Verder hebben we de bevindingen uit de collegiale kwaliteitstoetsen op conceptonderzoeksproducten van ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek intern verspreid en besproken, zodat we daaruit lering kunnen trekken voor nieuwe onderzoeksprojecten. We streven ernaar om met ingang van Verantwoordingsdag 2022 ook de interne kwaliteitstoetsen op onze financial audit af te ronden vóór publicatie van de verantwoordingsrapporten.

### 3.6 Kennismanagement in het onderzoek

Het werk van de Algemene Rekenkamer vraagt om specifieke en ook unieke kennis die vaak in de praktijk moet worden opgedaan. Kennis vormt zodoende het belangrijkste 'bezit' van onze organisatie. Toen wij in 2018-2019 te maken kregen met een omvangrijke uitstroom van ervaren onderzoekers met veel institutionele- en onderzoekskennis, vormde dit dan ook een belangrijke impuls voor de versterking van ons kennismanagement.

Wij omschrijven kennismanagement als het bevorderen van een omgeving waarin mensen hun eigen kennis en de kennis van anderen doelmatig en doeltreffend gebruiken voor het verwezenlijken van de ambities van de Algemene Rekenkamer. Daarbij maken we onderscheid tussen enerzijds het ontwikkelen en delen van kennis, zowel intern als extern, en anderzijds het ontsluiten en toegankelijk maken van interne en externe kennis. Bij kennismanagement gaat het erom de wisselwerking tussen die beide processen effectief en efficiënt te faciliteren.

In de afgelopen jaren hebben we op diverse fronten gewerkt aan verbetering van het kennismanagement in het onderzoek. Daarvan werden in de loop van 2021 resultaten zichtbaar. Zo zijn we voor het ontwikkelen en delen van kennis gaan werken met een *kennisplatform*. En voor het toegankelijker maken van handleidingen en handreikingen ten behoeve van het onderzoek is de *wiki Vaktechniek* gerealiseerd.

#### **Kennisplatform**

Om het ontwikkelen en delen van kennis te faciliteren, hebben we op het intranet een kennisplatform gecreëerd. Dit platform biedt toegang tot alle kennis die we voor

de uitvoering van onze missie nodig hebben. We onderscheiden daarbij 9 kennisdomeinen, elk met een eigen webpagina. Voorbeelden van kennisdomeinen zijn 'Verantwoordingsonderzoek', 'Doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek', 'Europese Unie', 'Data' en 'Digitalisering publieke sector'.

Een kennisdomein is geen organisatorische eenheid, maar een informeel kennisnetwerk dat functioneert als een *community of practice*. Hiermee wordt kennis breder ingebed en continuïteit gewaarborgd. Een coördinator zorgt ervoor dat binnen elk domein kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisuitwisseling met derden goed functioneren.

Elk kennisdomein kent verschillende kennisvelden die specifieke aspecten van het kennisdomein bestrijken. Ieder kennisveld heeft een of meer experts die via het platform zijn te benaderen. Experts van een kennisdomein of kennisveld zijn vraagbaak of adviseur voor het college, het managementteam en projectteams.

### **Wiki Vaktechniek**

Sinds jaar en dag beschikt de Algemene Rekenkamer over sets van interne handleidingen, handreikingen enzovoort die verspreid in onze systemen vindbaar waren. Iedere medewerker moet uiteraard beschikken over de meest actuele handleidingen voor het doen van onderzoek, bij voorkeur op een centrale plek. Deze plek is in 2021 gerealiseerd door de totstandkoming van de 'wiki Vaktechniek'.

In de wiki Vaktechniek is alle vaktechnische informatie geïntegreerd beschikbaar voor alle onderzoekers. Vanzelfsprekend nemen het verantwoordingsonderzoek en het doelmatigheidsonderzoek een belangrijke plaats in. Maar ook de Algemene Rekenkamer als instituut en de context van ons onderzoek wordt in de wiki Vaktechniek uitgebreid toegelicht.



# **Ontwikkelingen in interne organisatie**

De stafdirectie van de Algemene Rekenkamer is verantwoordelijk voor een goed functionerende interne organisatie. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe onze stafmedewerkers hieraan in 2021 invulling hebben gegeven.

In § 4.1 gaan wij kort in op de stafdirectie. Vervolgens behandelen wij de volgende interne processen

- Personeel § 4.2
- Financiën § 4.3
- Informatievoorziening § 4.4
- Huisvesting § 4.5
- Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen § 4.6

## 4.1 Stafdirectie

De Algemene Rekenkamer heeft 1 stafdirectie, die is opgebouwd uit 3 groepen; zie het organogram in § 2.2. De managers van deze 3 groepen rapporteren aan de directeur Staf. Drs. A.M. (Annemarie) Jansen is sinds 1 februari 2021 directeur staf. Tot 1 februari 2021 was Lucienne Kelfkes interim directeur staf.

De kaders van de stafactiviteiten worden gevormd door:

- onze strategie *Vertrouwen in verantwoording (2021-2025)*;
- diverse meerjarenplannen die binnen de staf worden opgesteld;
- het jaarplan dat de directeur Staf jaarlijks opstelt.

## 4.2 Personeel

### 4.2.1 Strategisch personeelsplan

In 2021 hebben wij ons strategisch personeelsplan opnieuw vormgegeven en geactualiseerd op basis van de laatste personeelscijfers en ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. Het strategisch personeelsplan bevat een aantal strategische thema's waaraan we in 2021 hebben gewerkt (en waaraan we ook de komende jaren zullen blijven werken):

- *Diversiteit en inclusie.* Wij willen de diversiteit van onze organisatie versterken, zodat onze organisatie een betere afspiegeling vormt van de samenleving. Daarnaast willen we de inclusiviteit versterken, in de zin dat medewerkers zichzelf moeten kunnen zijn in onze organisatie.
- *Leren van en met elkaar.* Hierbij gaat het om het delen en uitwisselen van kennis, maar ook om het delen van werkwijzen die zich in de praktijk hebben bewezen, het geven van feedback enzovoort.

- *Duurzaam hybride werken.* We willen lessen trekken uit de coronacrisis ten aanzien van de manier waarop we werken en de plek waar we dat doen.
- *Vitaliteit/werkdruk.* We vinden het belangrijk om voortdurend te zoeken naar een goede balans tussen draaglast en draagkracht van medewerkers.
- *Externe oriëntatie.* We willen onze medewerkers toerusten en stimuleren om meer contact te hebben met de buitenwereld, waardoor we als organisatie de impact van ons werk kunnen vergroten.

#### **4.2.2 Leren en ontwikkelen**

Als lerende organisatie vinden we het belangrijk om voortdurend te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom zorgen we voor een actueel inwerk- en opleidingsprogramma, met praktijkgerichte trainingen waarin nieuwe medewerkers kunnen leren van ervaren collega's. Jaarlijks bepalen we wat de belangrijkste aandachtspunten zijn in het licht van de strategie en de organisatieontwikkeling.

##### **Onboarding bij de rekenkamer**

Figuur 13 toont ons introductie- en inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.



**Figuur 13** *Introductie en inwerken nieuwe medewerkers*

**Proces van inwerken nieuwe medewerkers**

	1. Welkom en introductie	2. Inwerken in de organisatie	3. Inwerken in het onderzoek: de Leerkring
<b>Voor wie</b>	Alle nieuwe medewerkers (zowel vast als tijdelijk)	Alle nieuwe medewerkers (langer dan 3 maanden in dienst)	Nieuwe medewerkers (vast). Deels ook voor zittende medewerkers
<b>Lengte</b>	1 dagdeel	2 dagdelen	14 dagen
<b>Planning</b>	Binnen 1 maand	Binnen 3 maanden	Binnen 6 mnd gestart, binnen 18 mnd afgerond
<b>Aanbod</b>	Elke maand	Elke 4 maanden	Doorlopend
<b>Bestaat uit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welkom door MT-lid</li> <li>• Integrale beveiliging</li> <li>Integriteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie, strategie en omgeving</li> <li>• Typen onderzoek en programma's</li> <li>• Kaders (CW, ISSAI CANON)</li> <li>• Inrichting en werkwijze organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korte, flexibele opbouw met menustructuur:</li> <li>• Inleiding AR</li> <li>• CW bevoegdheden</li> <li>• Onderzoek AR</li> <li>• Internationale standaarden</li> <li>• ICT Topics</li> <li>• Data en beeld</li> <li>• Rapporteren in beeld en tekst</li> <li>• CW in de praktijk</li> <li>• Gesprekstechnieken</li> <li>• EU</li> <li>• Bezoek Brussel</li> <li>• Intervisie</li> </ul>
	<b>Beëdiging door de president</b>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Leerkring ondersteuning (2 dagen):</li> <li>• Communicatief vaardig</li> <li>• Inzicht in onderzoek</li> <li>• Intervisie</li> </ul>

Nieuwe medewerkers krijgen kort voordat zij in dienst treden toegang tot een introductie-app. Hiermee maken zij digitaal, deels voorafgaand en deels tijdens hun dienstverband, kennis met onze organisatie.

Eén keer per maand heten wij alle nieuwe medewerkers welkom. Een MT-lid verzorgt deze bijeenkomst, waar onder meer aandacht wordt besteed aan informatiebeveiliging en integriteit. Vervolgens doorloopt elke medewerker een specifiek inwerkprogramma.

Alle nieuwe medewerkers met een vast contract doorlopen voorts de zogenoemde *leerkring*. Dit is een intern opleidingsprogramma bestaande uit een aantal modules, grotendeels verzorgd door onze eigen medewerkers. In elke module komen specifieke aspecten van ons onderzoek, onze werkwijze en onze organisatie aan bod.

Elk kwartaal leggen nieuwe medewerkers de eed of belofte af in aanwezigheid van onze president. In 2021 werden, net als in 2020, de meeste leerkringmodules online gegeven en gevolgd in verband met de geldende coronamaatregelen.

### **Permanente ontwikkeling van alle medewerkers**

Aanvullend op ons inwerk- en opleidingsprogramma hanteren we voor alle medewerkers een actief beleid voor permanente ontwikkeling. Hieronder vallen opleidingen die medewerkers volgen, opleidingen die medewerkers zelf geven, (externe) docentschappen, leerstoelen, bijdragen aan artikelen en boeken of andere vaktechnische zaken. In 2021 zijn we ook gestart met 6 intervisiegroepen voor projectleiders, starters en jonge vrouwen.

Het uitgangspunt van ons beleid voor permanente ontwikkeling is dat onze medewerkers jaarlijks minimaal 5 dagen (c.q. circa 3% van hun werktijd) besteden aan leren en ontwikkelen. In 2021 hebben de medewerkers van de onderzoekdirecties gemiddeld 3% van hun tijd besteed aan leren en ontwikkelen.

Daarnaast hebben onze onderzoekers in 2021 gezamenlijk 2.357 dagen besteed aan het geven en volgen van lessen of trainingen binnen en buiten de organisatie. Net als de leerkringmodules moesten ook de meeste trainingen het afgelopen jaar online worden gegeven en gevolgd in verband met de coronabeperkingen. Slechts enkele trainingen konden in direct contact plaatsvinden, in de periode dat de coronamaatregelen dit toelieten. Dit waren vooral teamsessies, directietrainingen en persoonlijke ontwikkelings- en communicatietrainingen.

### **Uitgaven voor opleiding, coaching en teamontwikkeling**

In totaal hebben we als organisatie in 2021 € 406.025 uitgegeven aan opleidingen, coaching en teamontwikkeling. Dit komt neer op gemiddeld € 1.597 per fte. Ter vergelijking: in 2020 was dit € 403.800 en bedroeg de gemiddelde besteding € 1.628 per fte.

Vóór de coronacrisis was het bestede budget hoger, namelijk circa € 600.000.

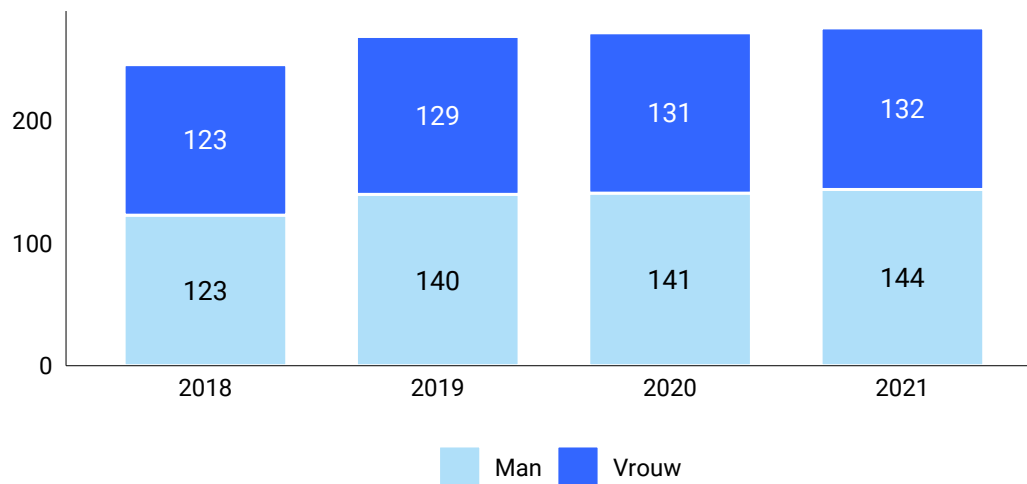
De gemiddelde besteding per fte bedroeg toen circa € 2.000. In 2021 werden meer trainingen georganiseerd en gevolgd en waren er hogere locatiekosten dan in 2020.

### **4.2.3 Ontwikkelingen in het personeelsbestand**

Het aantal medewerkers van de Algemene Rekenkamer bedroeg op 31 december 2021 (exclusief college) 276; eind 2020 telde de organisatie 272 medewerkers.

**Figuur 14** Omvang personeelsbestand in 4 jaar

**Omvang personeelsbestand neemt toe in 2021**



Van de 276 medewerkers was eind 2021 52% man en 48% vrouw. In 2021 was het ons doel om, net als in voorgaande jaren, 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement.

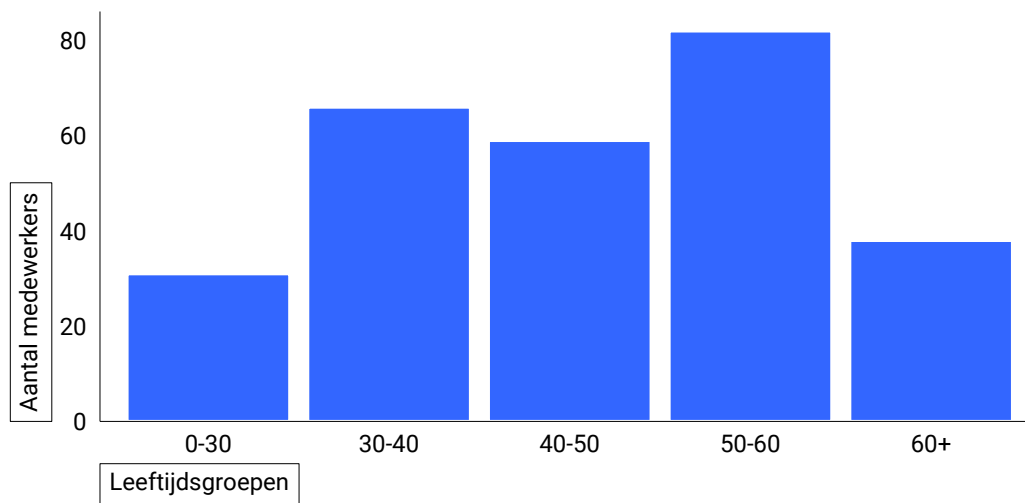
De zittende groep topfunctionarissen binnen onze organisatie bestaat uit 5 mannen en 3 vrouwen. Daarmee is het doel voor het aandeel vrouwen op topposities gehaald. Ook voor de functies in het middenmanagement is de nagestreefde man-vrouw-verdeling gehaald. Op 31 december waren er 3 stafmanagers, waarvan 1 vrouw.

**Leeftijdsopbouw**

De gemiddelde leeftijd van medewerkers van de Algemene Rekenkamer was in 2021 46,0 jaar.

**Figuur 15** *Leeftijd medewerkers in jaren*

### Leeftijdsopbouw organisatie in 2021



#### **Aandeel werknemers met achterstand tot de arbeidsmarkt**

De Participatiewet schrijft voor dat werkgevers een klein deel van hun personeelsbestand laten bestaan uit personen die als gevolg van een ziekte of een handicap een achterstand hebben tot de arbeidsmarkt. In 2021 heeft de Algemene Rekenkamer daar deels invulling aan kunnen geven door middel van een samenwerkingsovereenkomst met de organisatie Binnenwerk.

#### **Formatie en feitelijke bezetting per 31 december 2021**

De formatie van onze organisatie (exclusief collegeleden) is vastgesteld op 254,3 fte's. De daadwerkelijke bezetting lag eind 2021 met 248,6 fte's binnen deze doelformatie.

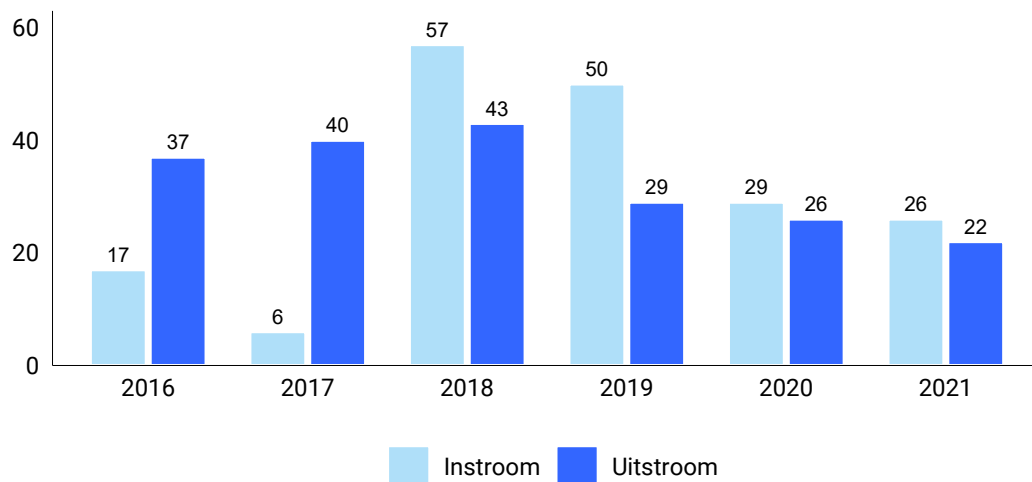
Dankzij de geleidelijke verruiming van de begroting van de Algemene Rekenkamer die in 2019 is ingezet, kon onze onderzoeksformatie in 2021 worden uitgebreid van 161,5 fte's naar 166 fte's. De formatie van de overige organisatieonderdelen (staf, kwaliteit en control, secretaris) bleven per saldo gelijk in 2021 (88,3 fte).

#### **In- en uitstroom van personeel**

In 2021 vertrokken 22 medewerkers (8,0%) uit de organisatie. Daarmee was de uitstroom van personeel iets geringer dan in 2020, toen 26 medewerkers (9,5%) ons verlieten. Tegelijkertijd hebben we in 2021 26 nieuwe medewerkers aangetrokken. Dat is iets minder dan in 2020, toen er 29 nieuwe medewerkers in dienst traden.

**Figuur 16** Instroom en uitstroom over 6 jaar

**In- en uitstroom evenwichtig in 2021**



De arbeidsmarkt was gedurende het jaar 2021 zeer krap. Met name specifieke vacatures op het gebied van security en accountancy bleken zeer moeilijk vervulbaar, maar de krapte op de arbeidsmarkt liet zich ook zien bij functies als management-assistent en jurist. Door het gebruik maken van verschillende wervingskanalen bleken de meeste vacatures uiteindelijk toch invulbaar, waarbij voor een overgangperiode soms een beroep is gedaan op externe inhuur. Eind november is een grote wervingsactie gestart voor startende onderzoekers of onderzoekers die een tweede loopbaanstap willen maken. Dit heeft geleid tot het aannemen van 15 nieuwe collega's, die vanaf begin 2022 de organisatie zijn ingestroomd.

Verder zijn er het afgelopen jaar 2 rijkstrainees bij ons werkzaam geweest en hebben er 17 studenten bij ons stage gelopen. Ook hebben 3 werkstudenten bij ons werkervaring opgedaan. Ten slotte zijn 2 afgestudeerde studenten in dienst gekomen na hun stageperiode.

### **Detacheringen**

Met detacheringen stimuleren we dat (vak)kennis en deskundigheden intern en extern worden uitgewisseld. Zo verbeteren we de ontwikkelingsmogelijkheden voor onze medewerkers en halen we gericht vakkennis en deskundigheden in huis. In 2021 waren 12 van onze medewerkers (deels) bij andere organisaties gedetacheerd; 7 collega's van externe organisaties waren gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer.

### **Ziekteverzuim**

2021 was net als 2020 een jaar dat in het teken stond van de coronapandemie. In overleg met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker heeft de groep

Mensen, Middelen en Ondersteuning onze medewerkers zo goed mogelijk toegerust om de pandemie gezond en wel door te komen. Er zijn in dat verband onder andere workshops georganiseerd voor teams. Toch zijn helaas sommige medewerkers van de Algemene Rekenkamer, hun familieleden en andere naasten besmet geraakt.

Het ziekteverzuim was bij de Algemene Rekenkamer in 2021 iets lager dan in 2020, namelijk 3,3% (was 3,6%). Toch lag ons verzuimpercentage nog steeds boven de Verbaan-norm van 2,5%. De Verbaan-norm geeft een indicatie van het haalbare ziekteverzuim in de organisatie, afgezet tegen het ingeschatte, haalbare verzuim in heel Nederland.

Normaal gesproken bieden wij in het kader van ons gezondheidsbeleid de medewerkers jaarlijks een preventief medisch onderzoek aan en doen we mee aan 'de week van het werkplezier'. Helaas kon als gevolg van de coronacrisis in 2021 het preventief medisch onderzoek geen doorgang vinden. Daarvoor in de plaats kwam er een coronatestmogelijkheid én was er veel ondersteuning beschikbaar om de thuiswerkplek goed in te richten. De week van het werkplezier heeft wél plaatsgevonden; medewerkers konden deelnemen aan activiteiten die rijksbreed waren georganiseerd, waarbij zij inspiratie konden opdoen voor manieren om hun vitaliteit te bevorderen.

#### **4.2.4 Ontwikkelingen rond thuiswerken**

Het grootste gedeelte van 2021 hebben vrijwel al onze medewerkers vanwege de geldende coronabeperkingen thuisgewerkt. Onze organisatie heeft zich in deze situatie wendbaar getoond: de meeste werkzaamheden hebben doorgang kunnen vinden. Wel hebben de crisismoments een groot beroep gedaan op de ondersteunende diensten binnen de staf, in het bijzonder de teams van Facilitaire Zaken en Informatievoorziening. Zij werden geconfronteerd met een grote werkdruk, veranderende prioriteiten (volledig digitaal werken, aanpassingen in het gebouw, nieuwe afstemmingsprocedures) en de soms lastige combinatie van werk en privé.

Gedurende het jaar is aandacht besteed aan de gevolgen die de coronacrisis ook persoonlijk had voor collega's. Dit is vooral gebeurd binnen de verschillende teams en directies. Maar ook vanuit de personeelsvereniging SONAR zijn er (virtuele) activiteiten georganiseerd om de onderlinge cohesie te behouden (zie § 4.1.9). Daarnaast is er in het contact met de Arbodienst en de bedrijfsmaatschappelijk werker aandacht besteed aan het welzijn van de collega's.

Het thuiswerken van onze medewerkers bracht in 2020 en 2021 lastige situaties met zich mee, maar bleek tegelijkertijd kansen te bieden. Kansen voor het vernieuwen en

moderniseren van de bedrijfsvoeringsprocessen, kansen voor maatschappelijk verantwoord opereren (volledig digitaal werken, verbeteren van de werk-privébalans) en kansen voor het aanpakken van oude gewoontes zoals onnodig printen van documenten en drukken van rapporten. Dit helpt onze organisatie om modern en relevant te blijven en een sprong naar voren te maken.

#### **4.2.5 Communicatie met medewerkers**

Wij vinden het essentieel dat onze medewerkers goed geïnformeerd zijn en zich betrokken voelen bij de organisatie. Goed geïnformeerde en betrokken medewerkers zorgen namelijk voor continuïteit en kwaliteit van ons werk. Gedurende de coronapandemie bleek de interne communicatie belangrijker dan ooit tevoren.

In 2021 hebben we gewerkt aan een nieuwe interne communicatiestrategie. Hiermee bouwen we aan de verdere verbetering van onze interne communicatie. Onze prioriteiten daarbij waren in 2021:

- (her)inrichten en doorontwikkelen van de interne communicatiemix, aansluitend bij het (duurzaam) hybride werken;
- stimuleren van de verbinding tussen collega's;
- bevorderen van bewustwording van de cruciale rol van leidinggevendenden in de interne communicatie en van de breng- en haalplicht van medewerkers zelf;
- bevorderen van inzet van communicatiemiddelen die zijn toegesneden op het communicatiedoel (hoe hoger het doel, hoe meer we inzetten op interactie en persoonlijke communicatie).

#### **Ons intranet: de Kenniskamer**

De Kenniskamer is ons intranet. Dit medium vormt ons belangrijkste interne informatiekanal. Het is tegelijkertijd de digitale ontmoetingsplek voor onze medewerkers. Op de Kenniskamer staan onder meer een interne agenda, nieuwsberichten, vacatures, instructies over werkwijzen en procedures over interne dienstverlening. Medewerkers kunnen reageren op nieuwsberichten. Zij kunnen ook kennis delen via blogs, microblogs, vlogs, video's, eigen berichten en eigen pagina's.

In 2021 hebben we de Kenniskamer doorontwikkeld, zowel op het vlak van techniek, toegankelijkheid en navigatie als op het vlak van de inhoud. Ook hebben we onze nieuwe huisstijl op de Kenniskamer ingevoerd. We hebben de homepage heringericht en zijn gaan werken met iconen en beelden. Nu is nog duidelijker waar de informatie over gaat. Collega's zien direct wat belangrijk nieuws is (*need to know*) en wat minder belangrijk nieuws is (*nice to know*). Elke nieuwe medewerker krijgt een mail met instructie hoe de Kenniskamer werkt en waar alles te vinden is.

### **Ons personeelsmagazine: Reken maar**

*Reken maar* is het personeelsblad van de Algemene Rekenkamer. Het blad bestaat al sinds 1987 en wordt sinds 2015 digitaal uitgegeven. Het doel van de *Reken maar* is vooral het verbinden van collega's. In 2020 en 2021 bleek ons personeelsmagazine in dat opzicht van nog grotere waarde dan voorheen. Via de achtergrond- en human interest-verhalen van collega's bleven onze medewerkers beter met elkaar in contact. Begin 2021 won de *Reken maar* mede hierdoor de interne klaretaalbokaal. De *Reken maar* wordt geschreven voor en door medewerkers.

### **Fysieke en online bijeenkomsten**

In 2021 waren net als in 2020 fysieke bijeenkomsten niet of beperkt mogelijk als gevolg van de coronabeperkingen. Doordat mensen meer thuis zaten, was de behoefte bij onze medewerkers om elkaar te ontmoeten groter, ook online. Dit zagen we terug in het toenemend aantal medewerkers dat tijdens online bijeenkomsten aanwezig was. Zo waren bijvoorbeeld onze interne strategische dialoogsessies (zie § 3.1) over nieuw onderzoek in 2021 geheel digitaal of hybride georganiseerd. Het aantal deelnemers lag echter substantieel hoger dan op de volledige fysieke bijeenkomsten van voor de pandemie.

De organisatie van online evenementen vergt een andere benadering dan de organisatie van 'gewone' evenementen. Aandacht voor interactie en het betrekken van mensen zijn bij een online bijeenkomst belangrijk. Wij hebben hiervoor in 2021 verschillende concepten ontwikkeld en ons beleid voor organisatiebrede online evenementen daarop afgestemd. We hebben bijvoorbeeld een jaarkalender gemaakt met de daarop alle organisatiebrede evenementen, zodat alle collega's tijdig hiervan op de hoogte waren en eraan konden deelnemen. Deze evenementen waren ook zichtbaar in de agenda op ons intranet (de Kenniskamer).

Onze verwachting is dat we de komende tijd toegroeien naar een structureel hybride situatie, waarin zowel fysieke bijeenkomsten (in kleinere en grotere groepen) als online bijeenkomsten plaatsvinden.

### **4.2.6 Medezeggenschap**

Onze organisatie heeft een tweeledige medezeggenschapsstructuur:

- Er is een Ondernemingsraad (OR) die optreedt als vertegenwoordiger en belangenbehartiger van het personeel en de organisatie en hierover met de secretaris van de Algemene Rekenkamer overlegt.
- Er is daarnaast een Georganiseerd Overleg (GO) waarin vakbonden en de secretaris van de Algemene Rekenkamer overleggen over alles wat de rechtspositie van medewerkers raakt.



Beide medezeggenschapsgrémia vervullen hun rol vanuit een proactieve houding. Afhankelijk van het onderwerp fungeren zij als ‘meedenker’ of juist als ‘tegenderker’. Daarbij wordt de onderlinge taakafbakening goed in het vizier gehouden. Waar onderwerpen elkaar raken treden het GO en de OR zoveel mogelijk in gezamenlijkheid op.

Om focus aan te brengen heeft de OR drie speerpunten benoemd waar de OR zich in 2021 voor heeft ingezet. Dit naast de vraagstukken die in de vorm van advies- en instemmingsaanvragen door de secretaris aan de OR worden voorgelegd. In 2021 ging het om de volgende drie speerpunten:

- *Strategisch personeelsplan*. Het strategisch personeelsplan gaat over vraag en aanbod van personeel en hoe die zo goed mogelijk af te stemmen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Vanuit de OR hebben we, samen met de afdeling Personeel en Organisatie, gewerkt aan een verbetering van het strategisch personeelsplan op de kwalitatieve aspecten.
- *Evaluatie ‘Staf van de Toekomst’*. In 2020 drong de OR aan op het evalueren van de ‘Staf van de toekomst’; zijn de doelen van de reorganisatie van de stafdirectie bereikt. Deze evaluatie is in 2021 uitgevoerd en de uitkomsten hiervan zijn met de OR gedeeld en besproken.
- *Hybride werken en ARBO*. In 2021 startte de pilot ‘duurzaam hybride werken’. De OR heeft een aantal thema’s geïnterviewd bij de medewerkers waar het gaat om de verwachtingen, voorwaarden en mogelijke knelpunten bij hybride werken. De input wordt gebruikt voor de plannen en de opzet van de aankomende evaluatie van de pilot.

#### **4.2.7 Commissie integriteit**

De Algemene Rekenkamer heeft een interne Commissie Integriteit (hierna: de commissie). De commissie adviseert de secretaris in zijn rol als eindverantwoordelijke voor de integriteit van de ambtelijke organisatie van de Algemene Rekenkamer. Daartoe signaleert en agendeert de commissie trends en ontwikkelingen op het gebied van integriteit, en draagt de commissie het integriteitsbeleid uit binnen de organisatie. De commissie bestaat uit medewerkers van de Algemene Rekenkamer, voor wie het lidmaatschap van de commissie een nevenfunctie is. De commissie is in 2021 eens per maand samengekomen.

#### **Werkzaamheden van de commissie in 2021**

De Commissie had in 2021 5 hoofdtaken:

- Actualisatie van informatie over de meldregelingen en de klachtenprocedure op de Kenniskamer (het intranet van de Algemene Rekenkamer)

- Integriteitsdilemma's publiceren op de Kenniskamer
- Introductiebijeenkomsten verzorgen voor nieuwe medewerkers
- Monitoren actualiteiten en relevante beleidsontwikkelingen
- Medewerkers adviseren bij ad hoc vragen over integriteit

In 2021 constateerde de commissie dat binnen de rekenkamer *veel* verschillende regels en procedures bestaan met betrekking tot integriteit, dat deze regels en procedures *niet altijd up-to-date* waren, en dat de regels en procedures *niet altijd goed konden worden gecommuniceerd*. De commissie heeft daarom geagendeerd dat de 'structuur'-zijde van het integriteitsbeleid moet worden geactualiseerd, vereenvoudigd en geharmoniseerd.

De secretaris heeft opdracht gegeven tot het ontwikkelen van een nieuwe meldregeling en een nieuwe gedragscode. Onder verantwoordelijkheid van het team P&O worden deze opnieuw opgesteld, waarbij de commissie tussentijds adviseert. In 2022 wordt over de nieuwe meldregeling en gedragscode besloten.

#### **4.2.8 Vertrouwenspersonen**

Wij bieden onze medewerkers de mogelijkheid om zowel intern als extern melding te doen van (vermoedens van) integriteitsschendingen en/of ongewenste omgangsvormen. Naast het zetten van deze formele stappen heeft iedere medewerker de mogelijkheid om op vertrouwelijke en informele wijze in gesprek te gaan met een vertrouwenspersoon.

Onze organisatie beschikt over 1 externe en 2 interne vertrouwenspersonen. Medewerkers kunnen zelf bepalen met welke vertrouwenspersoon zij een gesprek aanvragen, al naar gelang hun behoefte. Een kennismaking met de vertrouwenspersonen is een standaardonderdeel van de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers.

##### **Gesprekken met vertrouwenspersonen in 2021**

Onze vertrouwenspersonen ontvingen het afgelopen jaar 4 verzoeken voor een gesprek over 'nieuwe' gevallen. Daarnaast liep het contact over 1 geval uit 2020 door in 2021. Ter vergelijking: in 2020 kwamen er bij de vertrouwenspersonen 6 verzoeken voor een gesprek binnen.

Van de 5 gespreksverzoeken in 2021 betroffen er 4 ongewenste omgangsvormen, en 1 het vermoeden van een schending van de integriteit. In 1 van de 5 gesprekken bleek de medewerker alleen een signaal te willen afgeven. In de andere 4 gevallen was de vraag van de medewerker aan de vertrouwenspersoon om mee te kijken en te adviseren over een als vervelend ervaren situatie. Alle 5 gevallen zijn in 2021 afgerond.

## 4.2.9 Personeelsvereniging

De Algemene Rekenkamer heeft al 37 jaar een personeelsvereniging. Samen Ontspannen Na Algemeen Rekenen (SONAR). SONAR organiseert activiteiten waarbij collega's elkaar beter kunnen leren kennen.

Helaas heeft de coronacrisis ook invloed gehad op het aanbod van SONAR. In het jaar 2021 begonnen en eindigden we in een lockdown. Het eerste half jaar heeft zich vooral gekenmerkt door digitale activiteiten die vanuit huis konden plaatsvinden: Gelijk met de versoepelingen in de zomer hebben wij ook weer borrels op het Plein, een rondvaart door de Haagse grachten en zelfs een escaperoom kunnen organiseren. We hopen dat 2022 een beter verenigingsjaar mag worden met als hoogtepunt ons (in te halen) 7e lustrum!

## 4.3 Financiën

### 4.3.1 Begrotingsbeheer 2021

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is verantwoordelijk voor de begroting van de Hoge Colleges van Staat, waartoe ook de Algemene Rekenkamer behoort. De begroting van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van het begrotingshoofdstuk Hoge Colleges van Staat (IIB). Het begrotingshoofdstuk IIB 2021 is op Prinsjesdag 2020 aangeboden aan de Tweede Kamer.

Net zoals de overige Hoge Colleges van Staat voeren wij zelf het beheer over onze begroting. Over de inhoud van dit beheer bestaan afspraken (de zogenoemde beheer-afspraken) met de minister. In het begrotingsbeheer over 2021 hebben zich geen bijzonderheden voorgedaan.

### 4.3.2 Uitgaven 2021

Het vorige kabinet heeft naar aanleiding van een taken Middelen Analyse, die voor de borging van de uitvoering van de wettelijke taken van de Hoge Colleges van Staat is uitgevoerd, voor de Algemene Rekenkamer extra middelen aan de begroting toegevoegd. Onze begroting is dientengevolge met ingang van 2019 trapsgewijs structureel aangepast, zodat de middelen aansluiten bij de wettelijke noodzakelijke taakuitvoering.

#### **Begroting 2021**

Onze oorspronkelijke uitgavenbegroting voor 2021 omvatte € 33,5 miljoen. Bij de 1e en 2e suppletoire begroting 2021 is daaraan extra budget toegevoegd in verband met (onder andere) de loon- en prijsontwikkeling. Daardoor kwam het totaalbedrag van onze begrote uitgaven voor 2021 uit op € 34,8 miljoen.

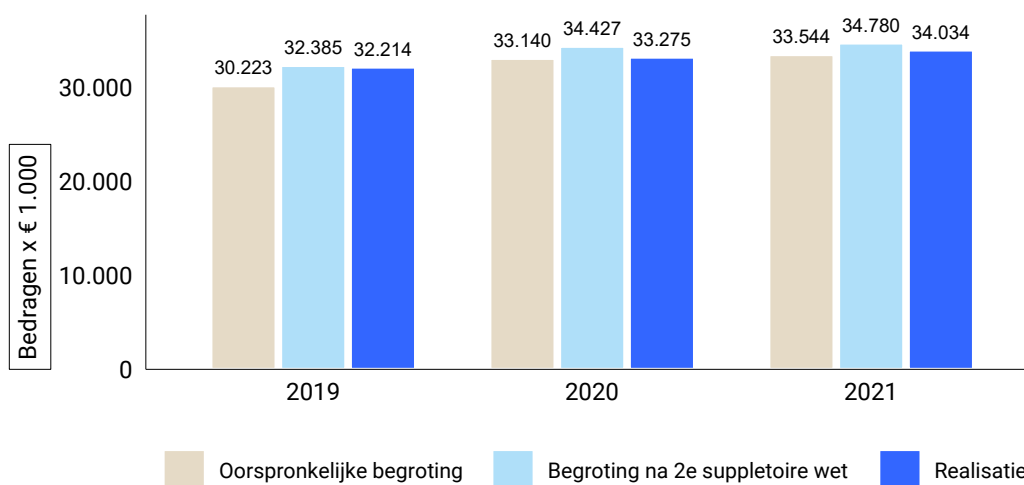
## Gerealiseerde uitgaven

De gerealiseerde uitgaven 2021 (€ 34,0 miljoen) waren lager dan begroot (€ 34,8 miljoen). Dat onze gerealiseerde uitgaven uiteindelijk lager dan begroot waren, was mede het gevolg van de coronacrisis.

Hierdoor waren er incidenteel minder kosten voor onder andere woon- en werkverkeer, internationale dienstreizen en catering. Verder had de werving van nieuw personeel vertraging opgelopen, zodat er ook minder salariskosten waren dan begroot. Daarnaast kon een deel van de toegekende extra budgetten voor het actieplan 'Open op Orde' (gericht op het transparanter maken van onze informatiehuishouding) in 2021 nog niet worden besteed. Deze uitgaven zijn doorgeschoven naar 2022.

**Figuur 17** Begroting en realisatie van uitgaven (bedragen \* € 1.000)

### Begroting en realisatie van uitgaven groeien verder

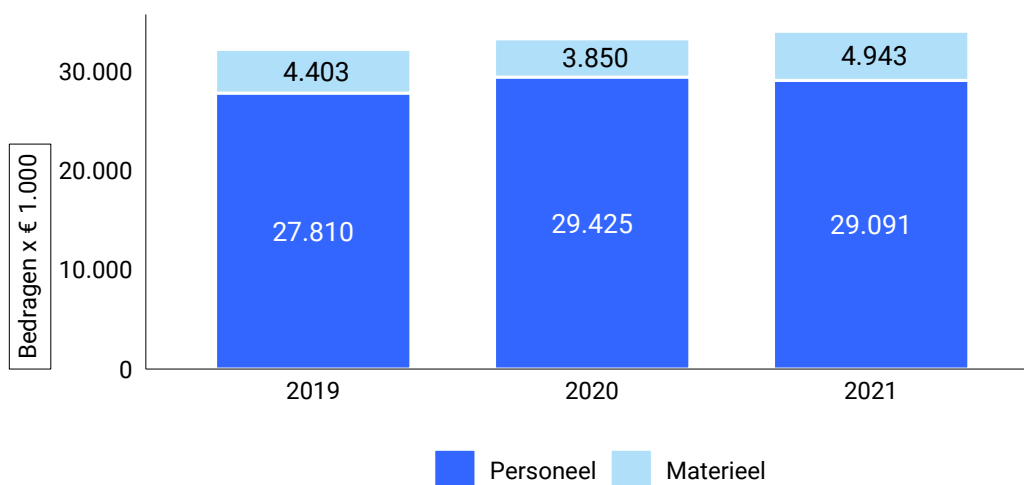


### Uitsplitsing uitgaven in personeel en materieel

Op het begrotingsartikel van de Algemene Rekenkamer is 1 post voor de uitgaven opgenomen (apparaatsuitgaven). In de onderstaande figuur zijn deze apparaatsuitgaven gesplitst in personele uitgaven en materiële uitgaven.

**Figuur 18** Specificatie gerealiseerde apparaatsuitgaven (bedragen \* € 1.000)

**Stijging materiële uitgaven voor ICT en informatiebeveiliging**

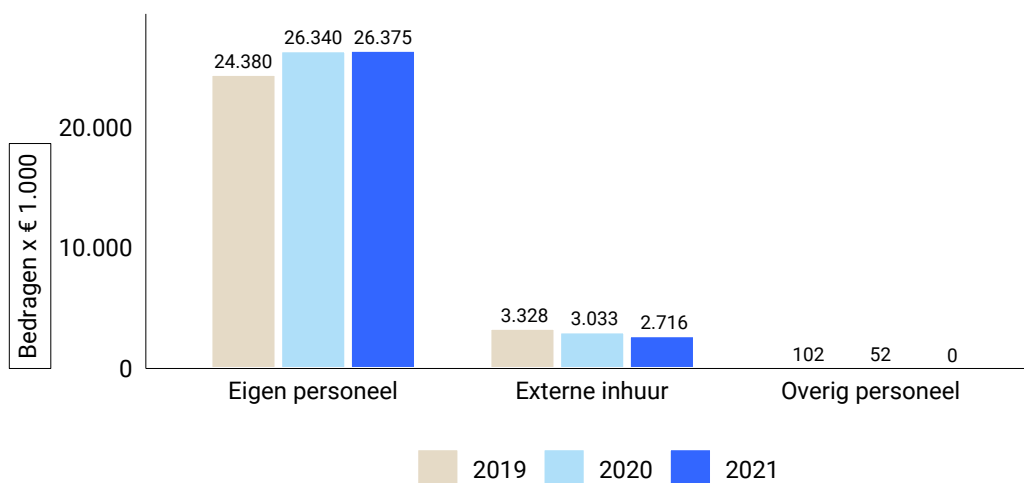


De grootste post van de apparaatsuitgaven zijn de uitgaven voor personeel. De uitgaven voor personeel dalen ten opzichte van 2020 met € 334.000 terwijl de materiële uitgaven ten opzichte van 2020 stijgen met € 1.093.000. Deze stijging kan voor belangrijk deel verklaard worden door een stijging van kosten voor ICT en informatiebeveiliging.

In de volgende figuur geven wij een uitsplitsing van de personele uitgaven

**Figuur 19** Specificatie gerealiseerde personele uitgaven (bedragen \* € 1.000)

**Daling uitgaven externe inhuur zet door, kosten eigen personeel stabiel**



Uit deze figuur komt naar voren dat de uitgaven voor eigen personeel licht gestegen zijn ten opzichte van 2020. De daling die zich in 2019 heeft ingezet voor de kosten van externe inhuur zet zich door.

Onze organisatie maakt voor de uitvoering van diverse werkzaamheden gebruik van een 'flexibele schil'. Deze keuze hebben we gemaakt om wendbaar te kunnen zijn bij zowel de personele inzet voor zowel onderzoek als ondersteuning. Dit is voor ons mede van belang omdat de periode januari-april een piekperiode vormt, met veel aan het verantwoordingsonderzoek gerelateerde activiteiten.

In 2021 hebben wij € 2,7 miljoen uitgegeven aan externe inhuur (inclusief inhuur voor onderzoeksopdrachten). Dit is 9,3% van de totale personele uitgaven over 2021 (€ 29,1 miljoen). Daarmee voldoet de Algemene Rekenkamer aan de voor departementen geldende beleidsregel (Rijksbegrotingsvoorschriften 2021) dat 10% van de loonkosten aan inhuur mag worden besteed – een regel waarvan alleen gemotiveerd mag worden afgeweken (*comply or explain*). In 2020 was dit percentage nog 10,3%.

### **4.3.3 Ontvangsten in 2021**

Onze ontvangstenbegroting omvatte in 2021 € 1,0 miljoen. De gerealiseerde ontvangsten kwamen afgerond uit op € 1,2 miljoen.

Dat onze daadwerkelijke ontvangsten hoger uitvielen dan begroot, had te maken met onvoorziene inkomsten die voortkwamen uit de afronding van het internationale Sharaka-project) en uit detachering van enkele van onze medewerkers.

### **4.3.4 Jaarverslag 2021 en accountantscontrole**

Het jaarverslag 2021 van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van het jaarverslag van de Hoge Colleges van Staat. Dit jaarverslag is op Verantwoordingsdag (18 mei 2022) aangeboden aan de Tweede Kamer.

Het jaarverslag van de Hoge Colleges van Staat wordt opgesteld op basis van onder meer de interne jaarrekening van de Algemene Rekenkamer. Een externe accountant controleert deze interne jaarrekening.

Sinds 2018 hanteert onze organisatie een controlemodel waarbij de Auditdienst Rijk aanvullend op zijn controleverklaring bij begrotingshoofdstuk IIB (Overige Hoge Colleges van Staat) de financiële stromen en standen van de Algemene Rekenkamer afzonderlijk controleert. Vervolgens reviewt een extern ingehuurd openbare accountant (conform controlestandaard COS 610) de werkzaamheden van de Auditdienst Rijk. Op basis van deze review geeft de openbare accountant een controleverklaring af bij de interne jaarrekening van de Algemene Rekenkamer.

### **Financieel beheer**

Op 15 maart 2022 heeft de openbare accountant een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de interne jaarrekening van de Algemene Rekenkamer over het boekjaar 2021. In het verslag van bevindingen stelde de accountant vast dat ons jaarrekeningproces verder was verbeterd. Toch signaleerde hij dat ons financieel beheer nog niet optimaal is.

Zo waren in 2021 niet alle verplichtingen tijdig geboekt. Dit hebben we gecorrigeerd en het werkproces voor het registreren van overlopende verplichtingen hebben we verder aangepast. Daarnaast hebben we ons contractenbeheer en onze contractenregistratie aangescherpt.

### **Rechtmatigheid**

De financiële overzichten van onze organisatie gaven volgens de externe accountant over 2021 een getrouw beeld van de uitkomsten van de begrotingsuitvoering. De tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid zijn niet overschreden.

### **Totstandkoming niet-financiële verantwoordingsinformatie**

De managementinformatiesystemen van onze organisatie voldeden in 2021 aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich niet zodanige verstoringen voorgedaan dat de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en vertrouwelijkheid in gevaar zijn gebracht.

## **4.4 Informatievoorziening**

De Algemene Rekenkamer is een informatie-intensieve organisatie. Wij vragen, verwerken en produceren grote hoeveelheden informatie in verschillende uitingsvormen: documenten, data, rapporten, presentaties, enzovoort. Onze informatievoorziening ondersteunt deze informatieverwerkende processen met netwerken, systemen en applicaties, maar ook met deskundige mensen die de infrastructuur beheren en veilig houden, vragen beantwoorden, apparatuur uitleveren en medewerkers en college bedienen met informatie op maat.

### **Nieuwe strategie voor informatiehuishouding (I-strategie)**

In 2021 hebben we onze I-strategie vastgesteld. In de I-strategie hebben we de strategie van onze organisatie vertaald naar een aantal prioriteiten op het gebied van onze informatievoorziening. De I-strategie vormt aldus de leidraad voor de doorontwikkeling van onze informatievoorziening de komende jaren.

*Vindbaar en veilig* vormt de eerste van de 3 prioriteiten in de nieuwe I-strategie.

De andere 2 prioriteiten zijn *uitbreiding van de toolbox voor digitaal onderzoek en een goede balans tussen onderhoud en vernieuwing van het IT-landschap*, zowel in kosten als in aandacht.

### **Aanpak interne informatievoorziening**

In 2021 hebben we een begin gemaakt met het aanpakken van de achterstand die de was ontstaan bij de vernieuwing van onze interne informatievoorziening. We hebben een Change Advisory Board ingericht, die zich heeft ontwikkeld tot platform voor vernieuwingswensen vanuit de gehele organisatie. De introductie van de Change Advisory Board heeft vooralsnog geleid tot het uitbreiden van het IT-landschap met enkele tools die ons helpen in het onderzoeksproces en in de bedrijfsvoering. Grotere vernieuwingen op het gebied van documentmanagement en onderzoeksondersteuning zijn eveneens ingezet, maar deze gaan de komende jaren pas vruchten afwerpen.

### **Openheid over onderzoek én bedrijfsvoering**

We willen een transparante organisatie zijn voor de buitenwereld, zodat iedereen kan volgen hoe wij omgaan met het aan ons toegekende publieke geld. Niet alleen informatie over onze onderzoeksrapporten, maar ook informatie over onze bedrijfsvoering moet vindbaar en toegankelijk zijn – ook met het oog op de invoering in 2022 van de Wet open overheid. Voor onze eigen medewerkers is duurzame toegankelijkheid van informatie eveneens van belang: informatie is immers de kurk waarop onze kennisorganisatie drijft.

Op dit moment worden documenten en data binnen onze organisatie nog onvoldoende toegankelijk opgeslagen. We hebben daarom het actieplan ‘Open op Orde’ in gang gezet om onze digitale informatiehuishouding structureel op het niveau te brengen dat van de Algemene Rekenkamer mag worden verwacht. Met dit actieplan sluiten we aan bij het gelijknamige rijksbrede actieprogramma, waardoor we gebruik kunnen maken van de instrumenten en de kennis die rijksbreed worden ontwikkeld.

### **Modernisering IT-landschap**

In 2021 hebben we net als in 2020 veel inspanningen moeten verrichten op het gebied van IT. Dit was nodig om het thuiswerken van onze medewerkers mogelijk te maken en het werken op kantoor op- en af te schalen bij veranderingen in de geldende coronamaatregelen. Deze inspanningen kwamen boven op de reguliere inspanningen voor beheer, onderhoud en vernieuwing van onze IT.



In 2021 hebben we geïnvesteerd in uitbreiding van onze werkplekinfrastructuur, die in 2022 haar beslag zal krijgen. Daarmee wordt onze manier van werken moderner én veiliger.

Bij de vervanging van systemen is het van belang om positie in te nemen ten aanzien van de noodzaak en wenselijkheid van cloudtoepassingen in ons IT-landschap. De Algemene Rekenkamer heeft daarom in 2021 cloudbeleid geformuleerd en vastgesteld. Het uitgangspunt van dit nieuwe beleid is 'cloud, tenzij'.

### **Versterking digitale veiligheid**

Informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid vroegen in onze organisatie ook in 2021 de nodige aandacht. Niet alleen omdat wij vorig jaar bij de beoordeling van onze eigen bedrijfsvoering de informatiebeveiliging over 2020 als een onvolkomenheid hadden aangemerkt, maar vooral omdat het aantal en de ernst van de digitale dreigingen toeneemt.

Wij hebben de over 2020 gesignaleerde verbeterpunten in 2021 opgelost. Ook hebben we een Information Security Management System ingericht, waarmee we de sturing op onze informatiebeveiliging en risicobeheersing hebben versterkt.

In 2021 hebben zich 6 beveiligingsincidenten voorgedaan. Daarbij is ons beveiligingsbeleid effectief gebleken: de incidenten zijn tijdig gedetecteerd c.q. gemeld en door de maatregelen die daarop werden getroffen, waren er geen ernstige gevolgen.


Wij hebben onze informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid het afgelopen jaar op verschillende manieren laten toetsen, wat heeft geleid tot diverse verbeteracties. Toch hebben we over 2021 de informatiebeveiliging bij onze eigen organisatie opnieuw als een onvolkomenheid moeten aanmerken. Het vergt voor een kleine organisatie als de Algemene Rekenkamer veel inspanningen om de regelgeving, de technische ontwikkelingen en toenemende dreiging bij te benen; daarom hebben wij in 2021 zowel de vaste bezetting als de tijdelijke inhuur van expertise op het gebied van informatiebeveiliging uitgebreid.

"Veiligheid is iets  
van ons allemaal."

**Remko Oostenbrug**

*CISO Algemene Rekenkamer, Informatiebeveiliging*





“We hebben het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan risicomanagement voor informatiebeveiliging. Waar zitten de eventuele zwakke plekken bij de Algemene Rekenkamer? Zo hebben we ethische hackers gevraagd om een poging te doen onze systemen binnen te komen. Dat viel gelukkig heel erg mee. Verder heb je natuurlijk IT-beveiliging als antivirusscans, firewalls en het tijdig draaien van updates. Allemaal heel belangrijk.

Maar informatiebeveiliging is meer dan alleen de IT op orde hebben. Het is ook een veilig gebouw, waar geen onbevoegden rondlopen. En het allerbelangrijkste is de menselijke kant. Men moet zich bewust zijn van de eigen rol in de informatiebeveiliging. Wat ligt er op mijn bureau? Wat neem ik mee in de trein? En welke mailtjes open ik? Veiligheid is iets van ons allemaal. Daarom hebben we heel veel aandacht voor bewustwording van de medewerkers. De praktische kant van informatiebeveiliging wordt daarom ook steeds belangrijker. Het is goed om beleid te maken, maar is het ook haalbaar voor de mensen in een organisatie? Dreigingen veranderen snel, technologie verandert

en wordt complexer. Fouten maken is menselijk. Dan helpt het om steeds weer op het belang van veiligheid te wijzen.

**"De praktische kant van informatiebeveiliging wordt ook steeds belangrijker."**

Het afgelopen jaar werkten we veel thuis, wat weer andere risico's met zich meebrengt. Een veilige tool voor videobellen was onmisbaar. Maar ook hier weer ging het mede om bewustwording bij collega's zelf. Bijvoorbeeld bij een gevoelig gesprek of interview. Wie kan er meeluisteren? Wat hangt er aan de muur achter je, dat kijkers kunnen zien? Heel frappant was het incident waarbij een collega een dossier van een niet nader genoemd ministerie op straat vond. De collega heeft mij ingeseind, en ik heb weer contact opgenomen met de beveiligingsofficier van dat ministerie. Die had toen een mooi praktijkvoorbeeld om zijn collega's op te wijzen!"

## 4.5 Huisvesting

Onze organisatie is sinds 1868 gevestigd aan het Lange Voorhout 8 in Den Haag. Het kantoorpand waarin wij ons werk doen is eigendom van het Rijksvastgoedbedrijf. Het bestaat uit verschillende aan elkaar verbonden, gebouwdelen – deels monumentaal, deels relatief nieuw -. Het nieuwere gebouwdeel is in de jaren negentig ontworpen door architect Aldo van Eyck.

### **Verbouwing kantoorpand Lange Voorhout 8**

Na een periode van intensief gebruik is onze werkomgeving toe aan groot onderhoud. In 2019 hebben we samen met het Rijksvastgoedbedrijf vastgesteld dat een ingrijpende verbouwing die ons kantoorpand toekomstbestendig en flexibel bruikbaar moet maken nodig is. In 2020 hebben we, naar aanleiding van de effecten van de coronacrisis, samen met het Rijksvastgoedbedrijf aanvullend bekeken wat het hybride werken betekent voor onze toekomstige huisvestingsbehoefte, en de definitie van onze beoogde huisvesting daarop aangepast.

Wanneer de huisvesting van een Hoog College van Staat zoals de Algemene Rekenkamer verandert, is daarbij standaard een aantal rijkspartijen betrokken. Het Rijksvastgoedbedrijf is als gebouweigenaar verantwoordelijk voor het ontwerpen en realiseren van de fysieke huisvesting. De Algemene Rekenkamer is als gebruiker van het gebouw verantwoordelijk voor het ontwerpen en realiseren van de gebruikersvoorzieningen, het informeren, betrekken en voorbereiden van de gebruikers op de nieuwe huisvesting, de facilitaire voorzieningen en de verhuizing. Het Ministerie van BZK is formeel opdrachtgever namens het Rijk en is verantwoordelijk voor de financiering van het project. De Rijksbouwmeester ten slotte, heeft als adviseur van het Rijk een onafhankelijke positie en geeft gevraagd en ongevraagd advies over het ontwerp. Al deze partijen hebben in nauwe afstemming gezamenlijk gewerkt aan de totstandkoming van onze nieuwe huisvesting.

### **Ontwerp voor onze nieuwe huisvesting**

De aanbesteding van het ontwerp voor de ingrijpende verbouwing van ons kantoorpand aan het Lange Voorhout is in oktober 2020 gepubliceerd. In totaal hebben 21 ontwerpteams zich aangemeld.

In 2021 is het ontwerpteam geselecteerd. De beoordelingscommissie, bestaande uit de Algemene Rekenkamer, het Rijksvastgoedbedrijf en het Atelier Rijksbouwmeester koos in augustus 2021 unaniem voor het integrale ontwerpteam Happel Cornelisse Verhoeven Architecten (HCVA), met Deerns Nederland als onderaannemer.

In november 2021 heeft het ontwerpteam het schetsontwerp opgeleverd, in nauwe samenwerking met de Algemene Rekenkamer het Rijksvastgoedbedrijf en Atelier Rijksbouwmeester (integraal projectteam). In deze fase zijn de functiegebieden besproken voor de verschillende gebouwdelen: het monumentale deel en het Van Eyckgebouw. Het schetsontwerp is eind maart 2022 vastgesteld. In de volgende fase wordt dan het voorlopig ontwerp gemaakt.

Wij zien het ontwerp van onze nieuwe huisvesting als een kans om onze duurzaamheidsambities te realiseren. Wij hebben bijvoorbeeld de voorkeur voor kwalitatief goede en duurzame materialen en producten die weinig milieubelastend zijn. Ook vinden we het belangrijk om na te gaan in welke mate circulariteit kan worden toegepast; niet alleen bij de (ver)bouwwerkzaamheden, maar ook bij eventuele sloopwerkzaamheden en bij de keuzes die worden gemaakt rond de inrichting en de faciliteiten van het gebouw. Het gaat immers niet alleen om de duurzaamheid van nieuwe materialen en producten, maar ook om de vraag hoe duurzaam er met af te danken materialen en producten wordt omgegaan. De nieuwe huisvesting biedt tevens de mogelijkheid om een (bijna) energieneutraal gebouw(deel) te realiseren. Dit draagt bij aan zowel de bescherming van het klimaat als aan de toekomstbestendigheid van het gebouw. Immers, de eisen aan de energieprestatie van gebouwen zullen naar verwachting steeds verder worden aangescherpt.

## 4.6 Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen

De Algemene Rekenkamer spant zich in om een bijdrage te leveren aan de realisatie van internationale doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Wij kunnen in onze bedrijfsvoering de grootste impact bewerkstelligen door ons te richten op een reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en op een vermindering van het papierverbruik.

In 2020 en 2021 hebben we significante stappen kunnen zetten, waarschijnlijk (mede) door de coronabeperkingen. Deze brachten met zich mee dat wij in 2021 niet internationaal hebben gereisd, en dat er volledig thuis en veelal digitaal werd gewerkt. Dit heeft onze uitstoot van CO<sub>2</sub> en ons papierverbruik duidelijk doen afnemen.

Belangrijker is de ontwikkeling in denken over duurzaamheid die de coronacrisis met zich mee bracht. Papierloos werken blijkt voor onze organisatie mogelijk en voor onze internationale contacten zijn digitale opties beschikbaar. Voor de komende jaren is het zaak om deze nieuwe werkelijkheid vast te houden en waar mogelijk te perfectioneren. Volledig papierloos werken is nog geen haalbare optie en nooit meer internationaal reizen ook niet, maar 2020 en 2021 hebben ons geleerd dat kritisch

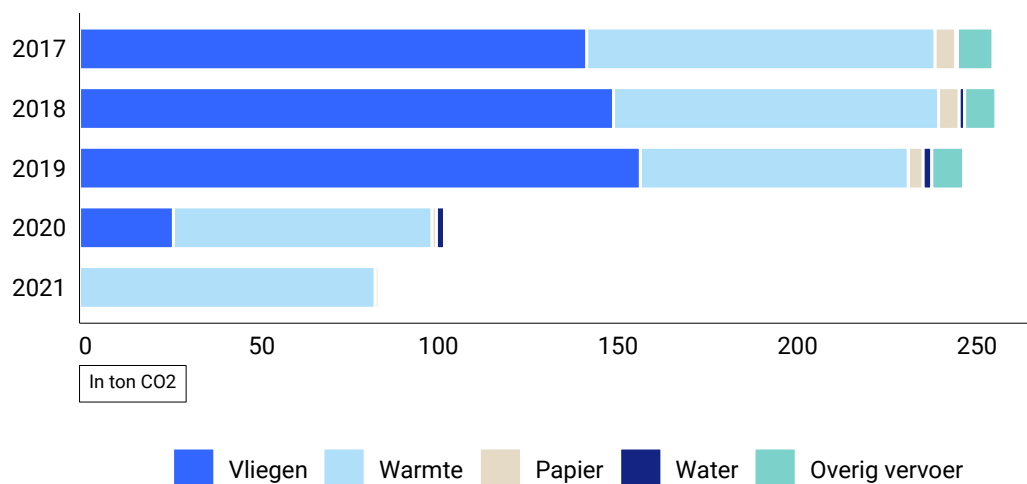
kijken naar nut en noodzaak enorme winst kan opleveren. Wel zullen we kritisch moeten gaan kijken naar de CO<sub>2</sub>-uitstoot die ontstaat door digitaal werken (opslag van data en digitale verspreiding).

### Vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot

Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door het energieverbruik in ons kantoorgebouw (stroom en gebruik warmtenet) en de door ons gemaakte vliegkilometers. Zoals eerder aangegeven hebben de coronabeperkingen ervoor gezorgd dat op beide aspecten in 2020 en 2021 onze uitstootbijdrage aanzienlijk minder groot is geweest dan in voorgaande jaren.

**Figuur 20** *Uitstoot van de Algemene Rekenkamer in tonnen CO<sub>2</sub>*

#### De uitstoot van CO<sub>2</sub> is fors gedaald in 2020 en 2021



Het gebruik van het warmtenet in 2021 (2.287 GJ) is iets gestegen (2.287 GJ) ten opzichte van 2019 (2.073 GJ). De warmte wordt gebruikt om te verwarmen en om te koelen, ook als het gebouw leeg staat. In 2021 is er een koud voorjaar geweest en de zomer van 2021 heeft 98 warme dagen gehad, 1 minder dan in 2019.

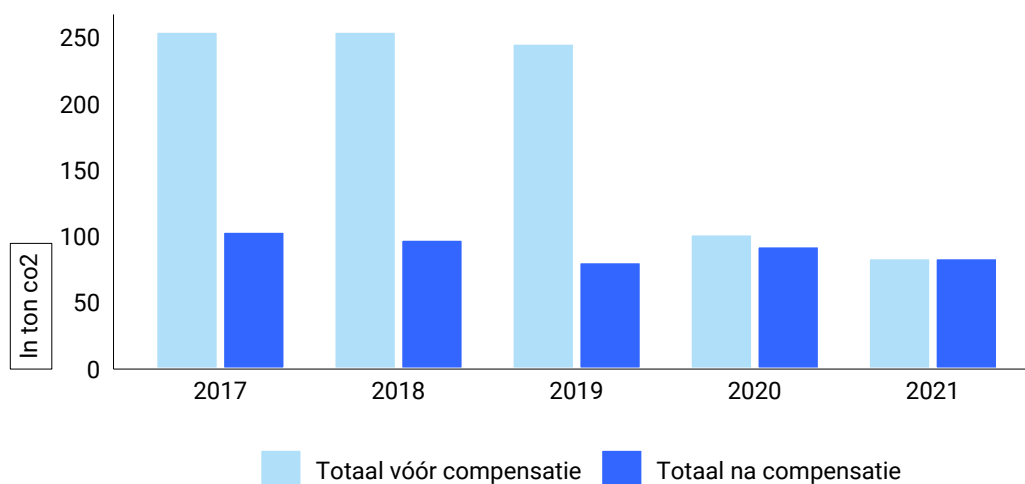
Het (groene) stroomverbruik in ons gebouw is als gevolg van het thuiswerken van onze medewerkers in 2021 gehalveerd ten opzichte van 2019: van 1.193 MWh naar 504 MWh.

We compenseren de CO<sub>2</sub>-uitstoot van gemaakte vliegreizen (en sinds 2017 ook van gemaakte reizen met andere vervoersmiddelen) door een bedrag per afgelegde kilometer extra te betalen. Dit geld gaat wereldwijd naar CO<sub>2</sub>-compensatieprojecten.

Omdat er in 2021 geen vliegvluchten zijn gemaakt, heeft er in 2021 geen CO<sub>2</sub> compensatie plaatsgevonden.

**Figuur 21** Compensatie uitstoot van de Algemene Rekenkamer in tonnen CO<sub>2</sub>

Geen vliegvluchten in 2021, dus geen CO<sub>2</sub> compensatie



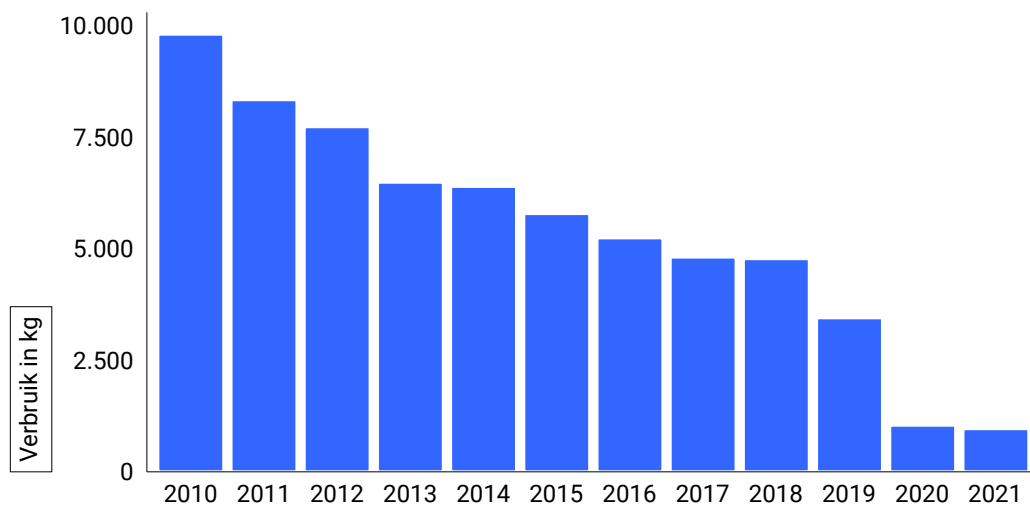
### Vermindering papierverbruik

We willen het papierverbruik in onze organisatie verminderen. Medewerkers zijn uitgerust met handzame mobiele apparatuur, zodat het afdrukken van documenten veel minder dan voorheen nodig is.

Ook hier heeft coronacrisis aanzienlijk aan bijgedragen. Door het thuiswerken is het afdrukken van documenten op papier zelfs bijna niet meer mogelijk, omdat printen op een thuisprinter verboden is voor medewerkers met het oog op de informatiebeveiliging. Verder werden er, doordat de briefings aan de Tweede Kamer in 2020 en 2021 digitaal verliepen, nauwelijks rapporten gedrukt. Het is zaak om, als het thuiswerken weer wordt afgeschaald, niet in de oude gewoonte vervallen en het aantal gedrukte rapporten minimaal te houden. In 2021 verbruikten we 967 kg papier, aanzienlijk minder dan de 3.453 kg in 2019.

**Figuur 22** Papierverbruik van de Algemene Rekenkamer in kg

Papierverbruik flink verminderd in 2020 en 2021 door thuiswerken



**Overige zaken**

Door de coronabeperkingen produceerden we ook aanzienlijk minder afval. Het opgehaalde gft- en swill-afval (keukenafval en etensresten) had in 2021 een omvang van 16 kg, tegenover 5.400 kg in 2019. Het grootste gedeelte van het gft/swill afval is bij het restafval gedaan, in verband met schimmelvorming en het verminderen van het ophalen van containers tijdens de coronacrisis. Tenslotte daalde de hoeveelheid opgehaald plastic afval van 134 kg (2019) naar 9 kg (2021)

De Algemene Rekenkamer heeft zich in 2019 aangesloten bij de Logistieke Hub Den Haag. Met een logistieke hub aan de rand van de stad worden facilitaire goederen niet meer rechtstreeks geleverd door vervuilende vrachtauto's, maar gebundeld en met zero-emissievoertuigen verspreid over de kantoorpanden. Dit zorgt voor minder verkeersbewegingen, minder luchtvervuiling en minder milieubelasting in de stad.





**In memoriam**

### **In memoriam: E.J. (Bep) Sevenhuijsen-Hoogewoening (1924-2021)**

Op 25 december 2021 is E.J. (Bep) Sevenhuijsen-Hoogewoening op 97-jarige leeftijd overleden. Bep Sevenhuijsen was plaatsvervangend lid van de Algemene Rekenkamer van 1982 tot 1994.

Bep Sevenhuijsen was de eerste vrouw in het college van de Algemene Rekenkamer. Sevenhuijsen, lid van de Partij van de Arbeid, had eerder al verschillende bestuurlijke functies vervuld. Zo was zij lid van het hoofdbestuur van de Consumentenbond (van 1957 tot 1972) en kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER) (van 1972 tot 1982).

Bij de Algemene Rekenkamer kreeg Sevenhuijsen als plaatsvervangend lid een 'invallersrol' voor de 'gewone' leden van het college. Dat betekende niet dat zij onzichtbaar was. Haar nuchtere, kritische en praktische instelling en haar ervaring bij de Consumentenbond en de SER zorgden ervoor dat haar bestuurlijke bijdrage tijdens haar waarnemingen steeds goed werd opgemerkt.

Bep Sevenhuijsen had een uitgesproken visie op het werk van de Algemene Rekenkamer. "Zowel de Consumentenbond als de Algemene Rekenkamer moeten het hebben van een zeer hardnekkige nieuwsgierigheid bij het onderzoek en een zeer zorgvuldige openhartigheid bij de rapportage", vond zij. Ze begeleidde enkele grote onderzoeken. Vooral de onderzoeken naar de landelijke bejaardenoorden en de verzelfstandiging van de Verzekeringskamer profileerden haar binnen en buiten de Algemene Rekenkamer.

Bij de collega's van de Algemene Rekenkamer stond Sevenhuijsen bekend om de opbouwende kritiek die zij kon geven. Haar enthousiasme en haar inzet werkten aanstekelijk op onderzoekers, staf en medebestuurders. Het maatschappelijk belang van het werk van de Algemene Rekenkamer had een grote aantrekkingskracht op haar.

Bep Sevenhuijsen heeft haar functie bij de Algemene Rekenkamer met grote betrokkenheid uitgeoefend. Het verbaasde dan ook niemand dat zij doorwerkte tot de wet haar op zeventigjarige leeftijd gebod af te treden. Haar betrokkenheid bleef zichtbaar door haar aanwezigheid bij de nieuwjaarsbijeenkomsten, die ze tot op zeer hoge leeftijd trouw bleef bezoeken. Altijd bleek zij goed geïnformeerd over en buitengewoon belangstellend naar ons werk en onze medewerkers.

### **In memoriam Xenia Vigelius – Dikmans**

Op 27 maart 2021 is Xenia Vigelius - Dikmans op 59- jarige leeftijd overleden. Xenia was ruim 12,5 jaar in dienst bij de Algemene Rekenkamer als secretaresse, project-ondersteuner en recent als collega bij de Servicedesk. In de periode dat zij lid was van de ondernemingsraad heeft zij zich vol overtuiging ingezet voor de belangen van onze medewerkers.

Xenia was één van de eersten die invulling gaf aan de functie projectondersteuner. Zij geloofde in de meerwaarde van deze indertijd nieuwe functie en heeft die meerwaarde tijdens een pilot aangetoond. Daardoor heeft Xenia de weg vrijgemaakt voor een uitbreiding van de formatie van de projectondersteuners.

Met haar warme lach, vriendelijke en dienstverlenende instelling verzorgde zij alle ondersteuningsverzoeken die wij gezamenlijk aan haar en haar collega's bij de Servicedesk stelden. Daarbij overwon zij praktische issues en bewaakte stevig dat niemand over de grens ging. Niet richting haar en haar collega's, niet richting externe opdrachtnemers.

Xenia was zeer muzikaal en kon prachtig zingen. In haar vrije tijd trad zij samen met haar man op. Bij de Algemene Rekenkamer heeft Xenia vaak op afscheidsrecepties gezongen. Xenia hielp mee als er een afscheidslied moest worden gecomponeerd. Daarnaast zorgde ze ook nog dat er voldoende voor een afscheidslied werd gerepeteerd.

Wij herinneren ons haar humor, scherpe inzicht en haar inzet om zelfs de onmogelijke vraag mogelijk te maken. Iedereen binnen de Algemene Rekenkamer mocht rekenen op haar onvoorwaardelijke steun en liefde.



**Over het geïntegreerd  
verslag 2021**

Over onze activiteiten in het voorafgaande jaar doen wij dit jaar voor de 3e keer verslag in 3 publicaties, die op verschillende momenten worden uitgebracht:

- *Verslag van werkzaamheden 2021* (31 maart 2022);
- *Jaarverslag 2021 Algemene Rekenkamer* (18 mei 2022 als onderdeel van het jaarverslag over de Hoge Colleges van staat dat de minister van BZK publiceert);
- *Geïntegreerd verslag 2021* (18 mei 2022).

### **Verslag van werkzaamheden 2021**

Op 31 maart hebben wij ons *Verslag van werkzaamheden 2021* gepubliceerd. Dit document geeft een overzicht van de onderzoeken die we in 2021 hebben gepubliceerd, plus een bloemlezing van onze overige activiteiten. Een aantal activiteiten wordt iets uitvoeriger belicht. Met het uitbrengen van dit overzicht voldoen wij aan de wettelijke verplichting om vóór 1 april een Verslag van werkzaamheden aan te bieden aan de Staten-Generaal.

### **Jaarverslag 2021 Algemene Rekenkamer**

De minister van BZK is verantwoordelijk voor het begrotingsbeheer van de Hoge Colleges van Staat, waartoe ook de Algemene Rekenkamer behoort. Op 18 mei 2022 wordt het jaarverslag van de Algemene Rekenkamer als onderdeel van begrotingshoofdstuk IIB (Hoge Colleges van Staat) aangeboden aan het parlement.

### **Geïntegreerd verslag 2021**

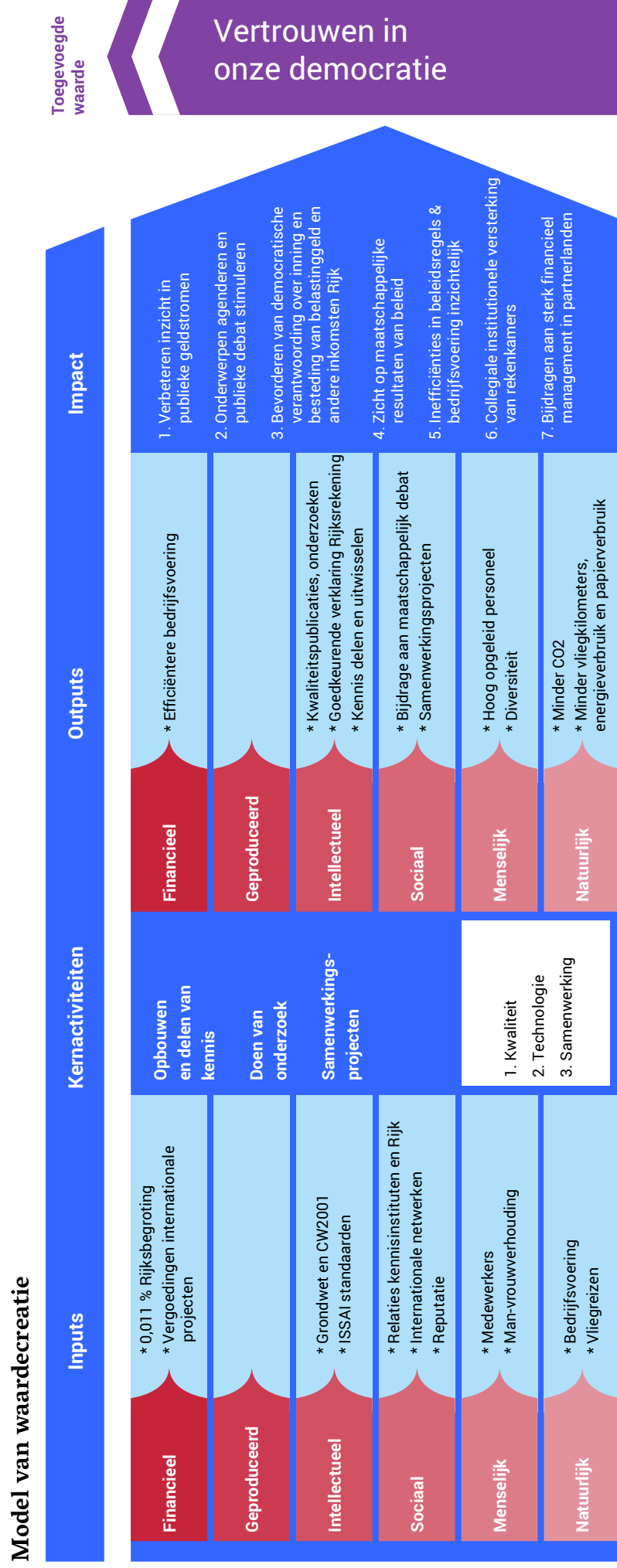
Op 18 mei 2022 publiceren wij ook het *Geïntegreerd verslag 2021*, als aanvulling op ons verslag van werkzaamheden. We presenteren hierin onze belangrijkste niet-financiële prestaties in samenhang met onze financiën. Met deze 'geïntegreerde verslaglegging' willen we een omvattend beeld geven van de inspanningen die we verrichten om van toegevoegde waarde te zijn voor de instanties en personen die belang hebben bij onze werkzaamheden.

### **Integrated reporting**

Aan het begin van de vorige strategische periode (2016) is een model van waardecreatie ontwikkeld. Dit model maakt inzichtelijk welke middelen (inputs) de Algemene Rekenkamer inzet en welke activiteiten zij uitvoert (kernactiviteiten) om de door haar beoogde resultaten (outcomes en impact) en toegevoegde waarde te bereiken. Het model is opgesteld vanuit de vorige strategie (2016-2020) en het Framework voor Integrated Reporting (2013).

Het model is ontwikkeld in 2016 en het is opgenomen in de Verslagen vanaf 2016. Het model heeft geholpen bij keuzes in de externe verantwoording. Zo zijn de meeste kengetallen die we de afgelopen jaren in de Verslagen hebben gebruikt aan dit model ontleend.

**Figuur 23 Model van waardecreatie**



Inmiddels zijn wij aan een nieuwe strategische periode begonnen. Wij gaan daarom het gebruikte model en de gebruikte kengetallen evalueren.

### **Verantwoording Geïntegreerd verslag 2021**

De tekst van het *Geïntegreerd verslag 2021* van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 10 mei 2022 en op 18 mei 2022 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

### **Contact**

We hebben ons *Geïntegreerd verslag 2021* met zorg samengesteld. Uw vragen of suggesties naar aanleiding van dit verslag horen we graag. U kunt een bericht sturen naar: [voorlichting@rekenkamer.nl](mailto:voorlichting@rekenkamer.nl).

Algemene Rekenkamer  
Lange Voorhout 8  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag





**Bijlagen**

## Bijlage 1 Publicaties 2021

In 2021 uitgebrachte rapporten, brieven en webpublicaties

Nr	Datum	Titel rapport, brief c.q. webpublicatie	Type publicatie
1	14 januari 2021	EU btw e-commerce	Brief
2	20 januari 2021	Een onzichtbaar probleem; Gebrek aan kwaliteit van data over milieucriminaliteit en -overtredingen	Rapport
3	25 januari 2021	Uitkomsten peer review Algemene Rekenkamer	Brief
4	26 januari 2021	Aandacht voor Algoritmes	Rapport
5	29 januari 2021	Webdossier EU (actualisatie)	Webpublicatie
6	8 februari 2021	Update coronarekening	Webpublicatie
7	31 maart 2021	Aandachtspunten bij het Nationaal Programma Onderwijs	Brief
8	31 maart 2021	Verslag van werkzaamheden 2020	Rapport
9	1 april 2021	Update Coronarekening	Webpublicatie
10	13 april 2021	Uit het vizier; Wat gebeurde er met de voorgenomen doelstellingen van 2011 tot bezuinigingen op defensiebegroting	Rapport
11	15 april 2021	Onderzoek Belastingontwijking	Brief
12	21 april 2021	Inzicht in kwaliteit; Operatie geslaagd?	Rapport
13	22 april 2021	Slagkracht AIVD en MIVD; De wet dwingt, de tijd dringt, de praktijk wringt	Rapport
14	19 mei 2021	Verslag 2020 Algemene Rekenkamer	Rapport
15	19 mei 2021	Vierde publicatie rond Coronarekening	Webpublicatie
16	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020: Staat van de rijksverantwoording 2020; Testen, controleren, waarderen	VO Rapport
17	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; De Koning I	VO rapport
18	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Staten-Generaal IIA	VO Rapport

Nr	Datum	Titel rapport, brief c.q. webpublicatie	Type publicatie
19	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Overige Hoge Colleges van Staat, Kabinetten van de Gouverneurs en de Kiesraad IIB	VO Rapport
20	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Ministerie van Algemene Zaken III	VO Rapport
21	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Koninkrijksrelaties IV en BES-fonds H	VO Rapport
22	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Buitenlandse Zaken V	VO Rapport
23	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Justitie en Veiligheid VI	VO Rapport
24	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) VII	VO Rapport
25	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Gemeentefonds B	VO Rapport
26	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Provinciefonds C	VO Rapport
27	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Onderwijs, Cultuur en Wetenschap VIII	VO Rapport
28	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Financiën en Nationale Schuld IX	VO Rapport
29	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Defensie X	VO Rapport
30	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Infrastructuur en Waterstaat XII	VO Rapport
31	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Infrastructuurfonds A	VO Rapport
32	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Deltafonds J	VO Rapport
33	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Economische Zaken en Klimaat XIII	VO Rapport

Nr	Datum	Titel rapport, brief c.q. webpublicatie	Type publicatie
34	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (XIV) en Diergezondheidsfonds F	VO Rapport
35	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Sociale Zaken en Werkgelegenheid XV	VO Rapport
36	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Volksgezondheid, Welzijn en Sport XVI	VO Rapport
37	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020; Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking XVII	VO Rapport
38	17 juni 2021	Bescherming drinkwater bij het boren naar aardwarmte; Stille wateren in diepe gronden	Rapport
39	17 juni 2021	Update Coronarekening	Webpublicatie
40	22 juni 2021	Ruimte in de ramingen? Meerjarenramingen onderzocht	Rapport
41	23 juni 2021	Bijzondere uitkeringen aan Caribisch Nederland	Rapport
42	24 juni 2021	In publieke handen; Nieuwe taken voor staatsdeelnemingen in de energietransitie	Rapport
43	30 juni 2021	Handhaven in het duister; De aanpak van milieucriminaliteit en –overtredingen, deel 2	Rapport
44	5 juli 2021	Webdossier EU (actualisatie)	Webpublicatie
45	28 september 2021	Daders vrijuit, slachtoffers niet geholpen; Knelpuntenaanpak arbeidsuitbuiting	Rapport
46	29 september 2021	Eerste hulp bij ramingen	Webdossier
47	30 september 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk IX) van het Ministerie van Financiën en Nationale Schuld	Brief
48	30 september 2021	Vijfde publicatie rondom coronarekening	Webpublicatie
49	4 oktober 2021	Webdossier EU (actualisatie)	Webpublicatie
50	6 oktober 2021	Voortgangsmeter aanbevelingen	Webpublicatie

Nr	Datum	Titel rapport, brief c.q. webpublicatie	Type publicatie
51	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen 2022 (begrotingshoofdstuk IV) Koninkrijksrelaties en BES-fonds	Brief
52	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk V) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken	Brief
53	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk VI) van het Ministerie van Justitie en Veiligheid	Brief
54	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen 2022 van het Ministerie van BZK, begrotingshoofdstukken Binnenlandse Zaken (VII), gemeentefonds (B) en provinciefonds (C)	Brief
55	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk VIII) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Brief
56	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk X) van het Ministerie van Defensie	Brief
57	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XII) van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Brief
58	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XIII) van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	Brief
59	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XIV) van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	Brief
60	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XV) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Brief
61	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XVI) van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Brief

Nr	Datum	Titel rapport, brief c.q. webpublicatie	Type publicatie
62	7 oktober 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 (begrotingshoofdstuk XVII) van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	Brief
63	26 oktober 2021	Organisatie van de uitvoering: 'een goed begin is het halve werk'	Brief
64	1 december 2021	Zicht op rijksbezit; De gewoonste zaak van de wereld?	Rapport
65	7 december 2021	Webdossier EU (actualisatie)	Webpublicatie
66	13 december 2021	Zesde publicatie rondom coronarekening	Webpublicatie
67	14 december 2021	Waar is de grutto? Aanpak bescherming weidevogels werkt niet	Rapport
68	20 december 2021	Brief aan de staatssecretaris van VWS Geneesmiddelenbeleid: Motie Kuiken over TTP	Brief

## Bijlage 2 De 20 meest geraadpleegde webpagina's in 2021

Webpagina	
1	Rapport Aandacht voor algoritmes
2	Rapport Handhaven in het duister
3	Webpagina Wat draagt Nederland bij aan en wat ontvangt Nederland van de EU?
4	Webpagina Wat zijn de gevolgen van brexit voor nederland
5	Rapport Een onzichtbaar probleem
6	Elsevier Essay: Er is te veel niet te weinig informatie
7	Rapport Bescherming drinkwater bij het boren naar aardwarmte
8	Rapport Daders vrijuit slachtoffers niet geholpen
9	Rapport Uit het vizier
10	Rapport Inzicht in kwaliteit
11	Webpagina Download het toetskader
12	Rapport Aanpak van laaggeletterdheid
13	Rapport Ruimte in de ramingen meerjarenramingen onderzocht
14	Rapport Slagkracht aivd en mivd
15	Resultaten VO 2020 VWS
16	Rapport Waar is de grutto
17	Rapport In publieke handen
18	Rapport Toeslagen terugbetalen
19	Kamerstuk Aandachtspunten bij het nationaal programma onderwijs
20	Rapport Geen plek voor grote problemen

Wij hebben gemeten hoe vaak onze webpagina's in 2021 zijn bezocht. Webpagina's worden vooral geraadpleegd in de eerste vijf werkdagen nadat een wijziging van een webpagina bekend gemaakt is. Daarom zijn de metingen van de verschillende webpagina's door het jaar heen vergelijkbaar.

## Bijlage 3 De 20 meest gedownloade documenten in 2021

Publicatie	
1	Rapport Aandacht voor algoritmes
2	Rapport Handhaven in het duister
3	Staat van de rijksverantwoording
4	Resultaten VO 2020 VWS
5	Elsevier Essay: Er is te veel niet te weinig informatie
6	Toetsingskader bij rapport Aandacht voor algoritmes
7	Resultaten VO 2020 BZK
8	Rapport Bescherming drinkwater bij het boren naar aardwarmte
9	Resultaten VO 2020 Financien
10	Rapport Een onzichtbaar probleem
11	Rapport Daders vrijuit slachtoffers niet geholpen
12	Resultaten VO 2020 IenW
13	Resultaten VO 2020 EZK
14	Rapport Aanpak van laaggeletterdheid
15	Brief TK Aandachtspunten Nationaal Programma Onderwijs
16	Rapport Inzicht in kwaliteit
17	Resultaten VO 2020 Defensie
18	Resultaten VO 2020 SZW
19	Resultaten VO 2020 LNV
20	Rapport Uit het vizier

Wij hebben gemeten hoe vaak documenten in 2021 van onze website zijn gedownload. Documenten worden vooral in de eerste vijf werkdagen na plaatsing gedownload. Daarom zijn de downloadcijfers van de verschillende documenten door het jaar heen vergelijkbaar.



## Bijlage 4 Overzicht briefings aan het parlement in 2021

Nr.	Datum	Titel	Briefing
1	16 december 2020	Preparation for resolution of medium-sized and small banks in the euro area	Briefing vaste commissie Financiën 18 januari
2	20 januari 2021	Een onzichtbaar probleem; Gebrek aan kwaliteit van data over milieucriminaliteit en -overtredingen	Briefing vaste commissie JenV 20 januari
3	26 januari 2021	Aandacht voor Algoritme	Briefing vaste commissie BiZa 26 januari
4	13 april 2021	Uit het vizier; Wat gebeurde er met de voorgenomen doelstellingen van 2011 tot bezuinigingen op defensiebegroting	Briefing vaste commissie Defensie 9 juni 2021
5	15 april 2021	Brief aan de Tweede Kamer onderzoek Belastingontwijking	Briefing vaste commissie Financiën 15 april
6	21 april 2021	Inzicht in kwaliteit; Operatie geslaagd?	Briefing vaste commissie Financiën 21 april 2021
7	11 mei 2021	Thema Rechtspraak en financiering	Briefing aan Eerste Kamer vaste commissie JenV 11 mei
8	19 mei 2021	Staat van de rijksverantwoording 2020; Testen, controleren, waarderen Tevens betrokken Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Financiën en Nationale Schuld IX; Rapport bij het jaarverslag	Briefing vaste commissie Financiën t.b.v. plenaire verantwoordingsdebat 19 mei
9	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Economische Zaken en Klimaat XIII; Rapport bij het jaarverslag	Videobriefing vaste commissie EZK 20 mei
10	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking XVII; Rapport bij het jaarverslag	Videobriefing vaste commissie BHOS 26 mei

Nr.	Datum	Titel	Briefing
11	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Buitenlandse Zaken V; Rapport bij het jaarverslag	Videobriefing vaste commissie Buitenlandse Zaken 26 mei
12	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Justitie en Veiligheid VI; Rapport bij het jaarverslag	Briefing vaste commissie JenV 27 mei
13	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport XVI; Rapport bij het jaarverslag; later aanvullend vervolggesprek met 2 rapporteurs jaarverslag 2020 vaste commissie VWS	Briefing vaste commissie VWS 2 juni
14	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid XV; Rapport bij het jaarverslag	Briefing vaste commissie SZW 3 juni
15	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van Defensie X; Rapport bij het jaarverslag	Briefing vaste commissie Defensie 16 juni Briefing rapporteurs vaste commissie EZK 10 juni
16	19 mei 2021	Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van IenW XII; Rapport bij het jaarverslag	Briefing rapporteurs vaste commissie IenW 11 juni
17	25 mei 2021	Diverse relevante onderzoeken Algemene Rekenkamer	Briefing aan enquêtecommissie Gaswinning Groningen 25 mei
18	26 mei 2021	Brief Tweede Kamer over €8,5 miljard extra onderwijs Tevens casusonderzoek betrokken uit Resultaten verantwoordingsonderzoek 2020 Ministerie van OCW VIII; Rapport bij het jaarverslag, van 19 mei 2021	Briefing vaste commissie OCW 26 mei
19	9 juni 2021	Informatiewaarde begrotingsstukken	Gesprek rapporteurs vaste commissie EZK 9 juni
20	22 juni 2021	Ruimte in de ramingen? Meerjarenramingen onderzocht	Briefing commissie Rijksuitgaven 22 juni

Nr.	Datum	Titel	Briefing
21	24 juni 2021	In publieke handen; Nieuwe taken voor staatsdeelnemingen in de energietransitie	Briefing vaste commissie EZK 24 juni
22	30 juni 2021	Handhaven in het duister; De aanpak van milieucriminaliteit en –overtredingen, deel 2	Briefing vaste commissie IenW 30 juni
23	15 september 2021	Presentatie Tweede Kamer Commissie Digitale Zaken (kennismaking)	Briefing commissie Digitale zaken 15 september
24	28 september 2021	Daders vrijuit, slachtoffers niet geholpen; knelpunten aanpak arbeidsuitbuiting	Briefing vaste commissie SZW 28 september
25	4 november 2021	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2022 van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Briefing vaste commissie SZW 4 november 2021
26	10 november 2021	Diverse onderzoeken en thema Rechtspraak en financiering	Briefing rapporteurs begroting 2022 vaste commissie JenV 10 november
27	14 december 2021	Waar is de grutto? Aanpak bescherming weidevogels werkt niet	Briefing vaste commissie LNV 14 december

Naast deze briefings hebben er ook 2 reguliere overleggen tussen het college van de Algemene Rekenkamer en de commissie voor de Rijksuitgaven plaatsgevonden op 15 april 2021 en 29 september 2021.

## Bijlage 5 Externe activiteiten en media optredens

Nr.	Datum	Titel
1	8 januari 2021	Essay van president Arno Visser in EWmagazine (Elsevier): Er is te veel, niet te weinig informatie.
2	11 januari 2021	Opinieartikel van collegelid Ewout Irrgang op de site Zorgvisie.nl: Na de pandemie komt betere zorg niet vanzelf.
3	15 januari 2021	Optreden van president Arno Visser in het KRO/NCRV-radioprogramma Spraakmakers naar aanleiding van de traditionele nieuwjaarsessay.
4	23 januari 2021	Interview met president Arno Visser in Trouw over De overheid is heel ingewikkeld geworden.
5	26 januari 2021	Citaten van president Arno Visser in Platform Accountant.nl over het belang van de aanbevelingen van de internationale peer review.
6	26 januari 2021	Perstoelichting door collegelid i.b.d. Hanny Kemna over het onderzoek Aandacht voor Algoritmes.
7	28 januari 2021	Online congres van de Algemene Rekenkamer over inzet algoritmes bij de overheid met president Arno Visser en collegelid i.b.d. Hanny Kemna
8	8 februari 2021	Interview met collegelid Ewout Irrgang met Zorgvisie.nl. over: de Uitgavenbeheersing in de zorg is weerbarstig.
9	16 februari 2021	Citaten van collegelid Ewout Irrgang in het Het Financieele Dagblad over het interview in Zorgvisie.nl: de Uitgavenbeheersing in de zorg is weerbarstig.
10	22 februari 2021	Citaten van president Arno Visser in het EWmagazine (Elsevier) over het onderzoek Revolverende fondsen en de eerder gepubliceerde essay van de president Arno Visser over de inzet van fondsen door rijksoverheid vanwege instelling Nationaal Groeifonds.
11	4 maart 2021	Toelichting collegelid Ewout Irrgang in NOS Journaal over de ICT-problemen bij de Belastingdienst na storingen bij belastingaangifte (Nieuwsuur). Ook Radio1 EenVandaag haalt Rekenkameronderzoeken hierover aan. Er is ook een berichtgeving hierover in Nieuws&Co (Radio1) op 9 maart.
12	11 maart 2021	President Arno Visser is aanwezig bij de webinar PGO Accountancy over de gevolgen van de coronapandemie.
13	12 maart 2021	Webinar met collegelid Ewout Irrgang, collegelid Alex Brenninkmeijer (Europese Rekenkamer) en directeur-generaal Koopman (staf Europese Commissie) over EU-herstelfonds na pandemie en rol van rekenkamers.

Nr.	Datum	Titel
14	29 maart 2021	President Arno Visser is aanwezig bij de KPMG-sessie
15	2 april 2021	Interview president Arno Visser in de NRC over: Zonder duidelijk doel verdwijnen de onderwijsmiljarden op de grote hoop.
16	25 april 2021	President Arno Visser, Vice-president Thom de Graaf (Raad van State) en Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen zijn te gast in Buitenhof NPO1. Het gesprek gaat over nodeloos ingewikkelde wetgeving, de scheiding van beleid en uitvoering en (het herstellen van) vertrouwen in de rechtsstaat.
17	19 mei 2021	Interview met president Arno Visser in het NRC over het Verantwoordingsonderzoek 2020.
18	19 mei 2021	Interview met collegelid Ewout Irrgang in Trouw over de ontwikkelingen van de Belastingdienst en kinderopvangtoeslagen, terugblik Rekenkamer.
19	19 mei 2021	Interview van collegelid Ewout Irrgang in Trouw over de Toeslagen-affaire.
20	19 mei 2021	Interview collegelid Ewout Irrgang op BNR-radio en Radio 1 over het Verantwoordingsonderzoek 2020.
21	19 mei 2021	Persconferentie van president Arno Visser met een toelichting op het Verantwoordingsonderzoek 2020 van de Algemene Rekenkamer. Berichtgeving hierover in het NOS Journaal, RTL Nieuws, NPO2 Nieuwsuur, Radio 1, de Telegraaf, ANP en BNR Nieuwsradio en een interview met Arno Visser in het AD.
22	19 mei 2021	Optreden van collegelid Ewout Irrgang in: Dit is de dag – Thijs vd Brink EO Radio1.
23	17 juni 2021	Interview collegelid Ewout Irrgang in BNR over de actuele cijfers van de Coronarekening
24	17 juni 2021	Interview collegelid Barbara Joziase in Radio 1 Spraakmakers over het onderzoek bodemenergie en drinkwater.
25	20 juni 2021	Interview van journalistiek platform Follow the Money met collegelid Ewout Irrgang over: De controle op de overheidsuitgaven is niet op orde.
26	21 juni 2021	Interview met collegelid Ewout Irrgang in het NRC en FD over: Meerjarenramingen.
27	21 juni 2021	Korte reactie van collegelid Barbara Joziase op het interview van EBN op BNR over het onderzoek Bodemenergie en drinkwater.
28	22 juni 2021	Embargo-interview met collegelid Ewout Irrgang met Trouw over het onderzoek Uitkeringen BES-eilanden.

Nr.	Datum	Titel
29	23 juni 2021	Speech van president Visser over geïntegreerde verslaglegging in de publieke sector tijdens congres van EUROSAI en ECIIA
30	24 juni 2021	Embargo-interview met president Arno Visser over het onderzoek Staatsdeelnemingen en energietransitie met FD
31	30 juni 2021	Dubbelinterview met president Arno Visser en Jozias van Aartsen in Nieuwsuur over de rapporten Handhaven in het duister en Een onzichtbaar probleem en het rapport van de commissie-Van Aartsen Om de leefomgeving.
32	21 juni 2021	Interview met collegelid Ewout Irrgang met Jelte Wiersma EW-magazine (Elsevier).
33	15 september 2021	Presentatie van collegelid Ewout Irrgang in de Tweede Kamer Commissie Digitale Zaken (Kennismaking).
34	21 september 2021	Pleidooi van president Arno Visser in Het Financieele Dagblad om niet-financiële informatie een integrale plek te geven in de rijksbegroting. De rijksbegroting is dringend aan renovatie toe.
35	22 september 2021	Interview met president Arno Visser met het ECA-journal over audits na crisis.
36	28 september 2021	Interviews met collegelid Ewout Irrgang met Trouw, De Groene Amsterdammer, RTL, Radio 1 journaal over aanpak arbeidsuitbuiting.
37	29 september 2021	Online masterclass van collegelid Ewout Irrgang voor financieel journalisten.
38	29 september 2021	Interview met collegelid Ewout Irrgang met Radio 1 over het onderzoek Daders vrijuit, slachtoffers niet geholpen; Knelpunten aanpak arbeidsuitbuiting.
39	1 oktober 2021	President Arno visser te gast bij het radioprogramma Spraakmakers op NPO Radio 1.
40	1 oktober 2021	Interview met president Arno Visser, Vice-president Thom de Graaf en Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen in het NRC Handelsblad.
41	19 oktober 2021	Opinieartikel van collegelid Ewout Irrgang in de Volkskrant over de greep op zorgkosten, op 20 oktober is het artikel ook geplaatst in het Nederlands Dagblad.
42	21 oktober 2021	Interview van president Arno Visser in Nieuwsuur op NPO2 over het betrekken van staatsdeelnemingen bij de uitvoering –in dit geval– van de energietransitie. Op basis van tal van onderzoeken van de Algemene Rekenkamer vertelt Arno wat in het verleden terugkerende risico's zijn gebleken.
43	3 november 2021	President Arno Visser Digitaleburgerschapslzing.

Nr.	Datum	Titel
44	30 november 2021	Speech van collegelid Irrgang tijdens de conferentie Better algorithms for better policies.
45	1 december 2021	Opinieartikel van collegelid Ewout Irrgang in het Financieel Dagblad over het onderzoek Zicht op rijksbezit.
46	December 2021	Artikel van president Arno Visser in het NRC: Een glas bier of wijn en het gaat over muziek.
47	16 december 2021	Auditing accidents waiting to happen. President Arno Visser in het ECA-Journal (European Court of Auditors) over hoe wij als onderzoekers op een constructieve manier bijdragen aan het voorkomen van rampen in de toekomst.

## Bijlage 6 Functies collegeleden, collegeleden i.b.d. en secretaris

In deze bijlage treft u een overzicht aan van de functies, inclusief tijdsbesteding en eventuele vergoeding, van de collegeleden, de collegeleden in buitengewone dienst (i.b.d.) en de secretaris van de Algemene Rekenkamer.

Functies	Tijdsbeslag	Bezoldiging
<b>President drs. A.P. (Arno) Visser</b>		
Voorzitter Commissie Bestuurscultuur Limburg	Bijeenkomsten periode juli-december 2021	Een vast bedrag plus reis- en verblijfkosten
Lid Governing Board EUROSAI	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter jury Stuivering Open Data Award	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid stuurgroep NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording/Calibrating Public Accountability	Eén vergadering per jaar	Geen
Voorzitter stuurgroep Almere Verhalen	Eén vergadering bij de start van het project en één vergadering bij de afronding. Verdere communicatie per mail.	Geen
Lid Maatschappelijke Adviesraad Instituties Universiteit Utrecht	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
<b>Collegelid drs. E. (Ewout) Irrgang</b>		
Bestuurslid Stichting Unesco Nederland	1 of 2 keer per jaar een (korte) vergadering	Onkostenvergoeding
<b>Collegelid drs. MiF H.M.B. (Barbara) Jozaisse</b>		
Geen nevenfuncties		
<b>Secretaris drs. C. (Cornelis) van der Werf</b>		
Geen Nevenfuncties		
<b>Collegelid in buitengewone dienst drs. P.W. (Paul) Doop</b>		<b>Vacatiegelden collegeleden i.b.d., zie figuur 9</b>
<b>Hoofdfunctie drs P.W. Doop: Per 12 augustus 2019. Lid van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep</b>		
Lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie	Circa twee vergaderingen per jaar	Vast bedrag per vergadering



Funcities	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Voorzitter The Hague Humanity Hub	Circa vier vergaderingen per jaar	Vast bedrag per vergadering
Lid raad van toezicht Anne Frank Stichting	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Commissie van Advies Stichting Nationale Herdenking 15 augustus 1945	Eén vergadering per jaar en mogelijke ad hoc individuele raadpleging	Geen
Lid College of Auditors van de Europese Vredesfaciliteit	Circa 10 dagen per jaar (1/1/2022 t/m 31/12/2024)	Vast bedrag per jaar
<b>Collegelid in buitengewone dienst Hanny drs. J.M.A (Hanny)Kemna (RE CISA IDP-C). (vanaf 1 januari 2020)</b>		<b>Vacatiegelden collegeleden i.b.d., zie figuur 9</b>
<b>Hoofdfunctie drs. J.M.A. Kemna (RE CISA IDP-C): Meervoudig commissaris en toezichthouder</b>		
Lid Audit and Risk Advisory Committee Vereniging Géant	Vier vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding, reiskostenvergoeding
Non-Executive Director ASA International (LSE:ASAI), UK	Circa 12 vergaderingen per jaar, werkbezoeken in Azië en Afrika	Vaste vergoeding, reiskostenvergoeding
Lid Raad van Toezicht Stichting Volkshuisvesting Nederlandse Gemeenten (SVn)	Circa 8 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding (WNT), reiskostenvergoeding
Voorzitter Raad van Commissarissen MN Services N.V	Circa 1 dag per week	Vaste vergoeding, reiskostenvergoeding
Lid Raad van Toezicht Stichting Nictiz	Circa 6 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding (WNT), reiskostenvergoeding
Vice-voorzitter en voorzitter Audit Committee Raad van Commissarissen Coöperatie Menzis	Circa 16 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding (WNT), reiskostenvergoeding
Docent en lid van het Curatorium van de Governance University	Enkele vergaderingen en cursusdagen per jaar	Vast bedrag per gegeven cursusdag
Lid en voorzitter Audit Committee van de Supervisory Board van Athora NL NV	1 dag per week	Vaste vergoeding, reiskostenvergoeding
Lid van de raad van commissarissen van SPIE Nederland	Circa 6 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding, reiskostenvergoeding
Lid Kiesraad	Circa 100 uur per jaar	Vaste vergoeding per bijgewoonde vergadering (WNT), reiskostenvergoeding




# Bijlage 7 Stand van zaken aanbevelingen peer review

## Opvolging aanbevelingen peer review

-  Opgevolgd     Gedeeltelijk opgevolgd of voorbereid om in 2022 te voldoen  
 Gepland voor komende jaren     Samen met stakeholders





---

### Onderwerpselectie en programmering

-  1 – Verwoord duidelijk hoe Algemene Rekenkamer unieke functie vervult en invulling geeft aan mandaat
-  2 – Ontwikkel rijksbrede risicoanalyse op hoog niveau, als grondslag voor programmering
-  3 – Monitor systematisch verandering en verbetering die het gevolg zijn van het werk van de Algemene Rekenkamer




---

### Financial audit

-  4 – Breng het belang van financiële verantwoording en financial audit onder aandacht
-  5 – Stel controlestandaarden op en voer deze in
-  6 – Zorg voor onafhankelijke planning en uitvoering van financial audits en heroverweeg zwaar steunen op interne auditor
-  7 – Heroverweeg vorm en inhoud van de oordelen in financial audits




---

### Performance audit

-  8 – Kies in alle rapporten met oordelen voor het opnemen van toetsende onderzoeksvragen
-  9 – Zorg voor robuuste aanpak voor ontwikkelen van normen voor onderzoeken waarin het de bedoeling is om oordelen te geven
-  10 – Maak onderscheid tussen oordelende rapporten en andere onderzoekspublicaties

---

### Kwaliteitsbeheersing

-  11 – Actualiseer en onderhoud de handleidingen voor de financial audits en het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek
-  12 – Verlaag controlerisico door bevindingen uit kwaliteitsbeoordelingen financial audit af te handelen voor Verantwoordingsdag
-  13 – Zorg voor systematische vastlegging en verspreiding van bevindingen van kwaliteitsbeoordelaars van doelmatigheidsonderzoeken



**Algemene Rekenkamer**

Afdeling Communicatie

Postbus 20015

2500 EA Den Haag

070 342 44 00

[voorlichting@rekenkamer.nl](mailto:voorlichting@rekenkamer.nl)

[www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)

De tekst van het *Geïntegreerd verslag 2021* van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 10 mei 2022 en op 18 mei 2022 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

Fotografie: Kick Smeets

**Den Haag, mei 2022**