

Ministerie van Buitenlandse Zaken
Directie Mensenrechten,
Emancipatie, Goed Bestuur en
Humanitaire Hulp

**Onderzoek naar financiële en beheersorganisatie bij het
Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD)**

Rapportage uitgebracht aan:
Ministerie van Buitenlandse Zaken
Directie Mensenrechten, Emancipatie, Goed Bestuur en Humanitaire Hulp
Ter attentie van de heer L. van der Hoeven
Postbus 20061
2500 EB Den Haag

Referentie: 3200/2010-0207/ac

7 april 2010

Inhoud

1	Achtergrond	4
	Netherlands Institute for Multiparty Democracy.....	4
	Aanleiding tot het externe onderzoek	5
2	Verrichte werkzaamheden en beperkingen	7
	Scope – De onderzoeksvragen	7
	1. Rol van de algemeen directeur t.a.v. beheer en financieel management	7
	2. Naleven van de subsidievoorwaarden + uitvoering van Plan van Aanpak	7
	3. Doelmatigheid inzake algemeen management en programmabeheer	7
	Verrichte werkzaamheden	7
	Beperkingen.....	9
3	Rol van de algemeen directeur t.a.v. beheer en financieel management	10
	Algemeen.....	10
	Bevoegdheden directeur voor en na formele ontkoppeling	10
	Relatie tussen beheersbevoegde(n) en algemeen directeur.....	12
4	Naleven van de subsidievoorwaarden en uitvoering van Plan van Aanpak.....	13
	Wijzigingen in budgetbewaking	13
	Kwaliteitsverbeteringen in monitoring en evaluatie	15
	Scheiding van de kosten.....	16
	Verbreding donorbasis.....	17
	Managementkosten van partnerorganisaties	17
	Bijdragen ambassades?	18
	Communicatie met het Ministerie	18
	Financieel toezicht op partnerorganisaties	20
5	Doelmatigheid inzake algemeen management en programmabeheer	22
	Trends in de kostenontwikkeling 2005-2009	22
	De toepassing van NIMD regelingen ten aanzien van financiën en beheer:	25
	Reiskosten	25
	Personele kosten	27
	Noord-Zuid verhouding in de kosten	28
	Overige kosten.....	30
	Benchmarkregelingen ten opzichte van vergelijkbare organisaties	33
	Benchmark reisbeleid en reiskosten.....	35
	Benchmark salarissen	36
	Benchmark Noord-Zuid kostenverhouding	37

	Benchmark overige kosten	39
	Benchmark relatie met partnerorganisaties	39
	Toezichtpraktijk op, binnen en door NIMD	40
6	Samenvatting en conclusies	41
	Algemeen	41
	Rol van de algemeen directeur	41
	Naleving subsidievoorwaarden	42
	Ontwikkeling van de kosten	43
	Omvang van kosten in vergelijking tot andere organisaties	44
	Doelmatigheid van algemeen management en programmabeheer NIMD	44
A	Bijlagen	45

1 Achtergrond

Netherlands Institute for Multiparty Democracy

1.01 U hebt ons bij aanvaarding van de opdracht als volgt geïnformeerd:

1.02 Het Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD) is een relatief nieuwe organisatie gericht op het ondersteunen van democratiseringsprocessen in jonge democratieën. Daarbij richt NIMD zich in het bijzonder op politieke partijen als belangrijke democratische actoren door inzet op:

- versterking van pluralistische politieke systemen;
- institutionalisering van politieke partijen; en
- verbetering van de relatie tussen de politieke en civiele gemeenschap.

1.03 Formeel opgericht in april 2000, vormde NIMD de voortzetting van de Stichting voor het Nieuwe Zuid-Afrika, dat zich specifiek op de ondersteuning van de ontwikkeling van een meerpartijenstelsel in Zuid-Afrika richtte. In 2002 kwam de ontwikkeling van NIMD in een stroomversnelling door de goedkeuring van een vierjarige subsidie onder het Thematische Medefinancieringsstelsel (TMF) voor de uitvoering van zijn meerjarenplan genaamd *Zonder Democratie vaart niemand wel*, ter waarde van € 31 mln. Tijdens het beoordelingsproces van deze subsidie bestonden er twijfels ten aanzien van de institutionele capaciteit van de jonge organisatie om een snelle doorgroei naar ca. € 8 mln. per jaar te realiseren. Om deze reden werd aanvankelijk ongeveer de helft van het uiteindelijke subsidiebedrag toegekend.

1.04 Bij een gestage programmatische ontwikkeling, bleek tegen het eind van de TMF-periode (2003-2006), dat de groei van de financiële- en beheersorganisatie geen gelijke tred had gehouden met de inhoudelijke voortgang. Met name op het gebied van de financiële en inhoudelijke planning en voortgangsbewaking bleek de bestaande beheersorganisatie ontoereikend om het programmavolume te kunnen dragen. Gevoed door de financiële rapportage over 2006, ontstond er medio 2007 ernstige bezorgdheid binnen het Ministerie over onder andere de explosieve groei van de institutionele kosten van NIMD en naleving van de subsidievoorwaarden.

Aanleiding tot het externe onderzoek

1.05 Als (indirect) gevolg van de bovenstaande situatie, zag het Ministerie zich uiteindelijk gedwongen om de subsidie over de periode 2003-2006 met circa € 800.000 lager vast te stellen dan de daadwerkelijke uitgaven van NIMD in dit subsidietijdvak. Circa de helft van dit bedrag werd wel subsidiabel geacht onder de inmiddels toegekende subsidie voor de periode 2007-2010. Het restant is invorderbaar.

1.06 Op grond van de risico's bij de snelle groei van NIMD, die zij al in eerdere onderzoeken (2003 en 2004) had gesignaleerd, heeft de Algemene Rekenkamer in haar onderzoek over 2007 het toezicht op NIMD opgenomen als speciaal aandachtspunt¹. Zij concludeerde tekortkomingen in het beheer door NIMD. Tevens oordeelde zij dat het toezicht dat het Ministerie op het beheer van NIMD had uitgeoefend, tekortschoot. De Algemene Rekenkamer heeft daarop besloten om in 2008 een vervolgonderzoek in te stellen.

1.07 Conclusie van dit vervolgonderzoek was dat het toezicht door het Ministerie op NIMD inmiddels sterk was verbeterd, maar dat dit nog niet had geresulteerd in beter beheer door NIMD zelf. Derhalve zal de subsidierelatie met NIMD ook over 2009 weer onderwerp van vervolgonderzoek zijn.

1.08 Omdat de situatie aan het einde van de TMF-subsidie met betrekking tot onder meer planning, voortgangsbewaking en naleving van de subsidievoorwaarden zich doorzette in 2007 en 2008, heeft in de loop van 2008 een aantal gesprekken tussen NIMD en het Ministerie plaatsgevonden om de inmiddels opgetreden impasse te doorbreken. Dit heeft geleid tot een (uiteindelijk in januari 2009 goedgekeurd) Plan van Aanpak voor inhoudelijke verbetering en voor verbetering van het beheer bij NIMD. Tevens is in dit Plan van Aanpak een aantal afspraken gemaakt ter verbetering van de samenwerking tussen NIMD en het Ministerie.

1.09 Omdat NIMD over onvoldoende eigen vermogen beschikt om de vordering, voortvloeiend uit de lagere vaststelling van de TMF-subsidie van circa € 400.000, te kunnen dragen, heeft het instituut in februari 2008 een verzoek tot kwijtschelding ingediend bij het Ministerie. Het Ministerie heeft in antwoord hierop aangegeven dat het slechts onder strikte naleving van de onderstaande voorwaarden bereid was om een dergelijk verzoek in overweging te nemen:

- Het bestuur zal op zeer korte termijn orde op zaken stellen bij het management van NIMD. Dat betekent onder meer dat de huidige algemeen directeur met onmiddellijke ingang geen bevoegdheden meer zal hebben op het gebied van financieel management en beheer;
- De bestaande subsidievoorwaarden worden voortaan strikt nageleefd;

¹ De directie van het NIMD informeerde ons dat de Rekenkamer geen onderzoek heeft gedaan bij NIMD zelf en zich kennelijk heeft gebaseerd op gegevens die door het Ministerie zijn verstrekt.

- Het vastgestelde Plan van Aanpak wordt onverkort uitgevoerd;
- Na zes maanden zal het Ministerie een extern onderzoek laten verrichten naar de financiële en beheersorganisatie van NIMD en het gebruik van de subsidiegelden, waarbij onder meer zal worden gekeken naar de doelmatigheid inzake management en programmabeheer;
- Het op grond van de beslissing op bezwaar te verrekenen bedrag van € 378.962 zal worden bezuinigd op de institutionele kosten (management en programmabeheer) over 2007-2010.

1.10 Zoals hierboven vermeld, signaleerde de Algemene Rekenkamer over 2008 opnieuw onvoldoende voortgang in de verbetering van het beheer bij NIMD. In reactie hierop verzocht de Tweede Kamer in juni 2009 via twee moties om niet alleen een onderzoek in te stellen naar het volledige beheer bij NIMD, maar tevens de inzet van Kamerleden bij werkbezoeken en de rol van politieke partijen daarbij te evalueren. Het Ministerie heeft deze onder andere deze aspecten opgenomen in de Terms of Reference voor dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk gaan we daar nader op in.

2 Verrichte werkzaamheden en beperkingen

Scope – De onderzoeksvragen

2.01 Het onderzoek werd uitgevoerd op verzoek van de directie Mensenrechten, Goed Bestuur, Humanitaire Hulp en Vredesopbouw van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In de Terms of Reference zijn de volgende drie onderzoeksonderwerpen en hoofdvragen geformuleerd:

1. Rol van de algemeen directeur t.a.v. beheer en financieel management

2.02 Op welke wijze heeft NIMD invulling gegeven aan de voorwaarde dat de directeur geen bevoegdheden meer heeft op het gebied van financieel management en beheer?

2. Naleven van de subsidievoorwaarden + uitvoering van Plan van Aanpak

2.03 In welke mate heeft NIMD voldaan aan de afspraken die gemaakt zijn in het kader van het Plan van Aanpak, dat onderdeel is gemaakt van de subsidiebeschikking en eventueel andere subsidievoorwaarden die niet genoemd zijn in het Plan van Aanpak?

3. Doelmatigheid inzake algemeen management en programmabeheer

2.04 In de afgelopen jaren heeft het Ministerie meerdere malen blijk gegeven van zorg ten aanzien van de stijgende institutionele kosten op het gebied van algemeen management en programmabegeleiding. In het onderzoek zal hier speciale aandacht voor zijn. In kaart zal worden gebracht wat de trends zijn in de ontwikkeling van de kosten over de periode 2005-2009, onderverdeeld naar de kosten voor algemeen management en programmabegeleiding en in relatie tot de totale activiteitenportefeuille.

Verrichte werkzaamheden

2.05 Ingevolge de Terms of Reference en de met u gevoerde besprekingen daarover hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Het analyseren van documentatie betreffende NIMD, waaronder de diverse rapporten die met betrekking tot de problematiek eerder door de Algemene Rekenkamer zijn uitgebracht;
- Het onderzoek in bronnen bij zowel NIMD als het Ministerie Van Buitenlandse Zaken, alsmede secundaire bronnen die voor het onderzoek van belang waren;

- Het houden van een aantal interviews met, in overleg met u, personen die betrokken zijn bij de financiële- en beheersorganisatie van NIMD, waaronder:
 - het dagelijks bestuur, management, medewerkers op het gebied van beleid en beheer van NIMD;
 - vertegenwoordigers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken;
 - derden, zoals Kamerleden en functionarissen van non-profit organisaties;
- Het verrichten van een benchmarkonderzoek waarbij gebruik zal worden gemaakt van kennis en ervaring bij gelijksoortige organisaties die zich bewegen op het terrein waarop ook NIMD zich beweegt;
- Het, indien daar aanleiding toe bestaat, formuleren van aanbevelingen die wij signaleren op grond van de analyse van feiten betreffende de financiële- en beheersorganisatie van NIMD;
- Het leveren van een tussentijdse en een afrondende rapportage met de resultaten van analyses en aanbevelingen.

2.06 Met de volgende personen werden interviews c.q. oriënterende gesprekken gehouden:

- | | | |
|--------------------------------|---|---|
| ▪ De heer Roel von Meijenfeldt | - | Executive Director NIMD; |
| ▪ De heer Bernard Bot | - | Voorzitter bestuur NIMD; |
| ▪ De heer Ruud van Eijle | - | (voormalig) penningmeester bestuur; |
| ▪ De heer Wim Bakker | - | Adjunct-directeur NIMD; |
| ▪ De heer Wim Nusselder | - | Controller NIMD; |
| ▪ De heer Maarten van den Berg | - | Hoofd Kennis & Communicatie NIMD; |
| ▪ Mevrouw Esther Sprangers | - | (voormalig) PME Coördinator NIMD; |
| ▪ De heer Pepijn Gerrits | - | Regiocoördinator Asia/Latin America; |
| ▪ De heer Jasper Veen | - | Regiocoördinator Afrika; |
| ▪ De heer Jan Tuit | - | Senior Advisor International Relations; |
| ▪ Mevrouw Ruth Emmerink | - | Beleidsmedewerker BuZa; |
| ▪ De heer Harry van Bommel | - | Tweede Kamerlid SP; |
| ▪ De heer Dimitri Fenger | - | Financieel medewerker BuZa DMH; |
| ▪ De heer Lex van der Hoeven | - | Controller BuZa DMH. |

Daarnaast hebben wij met enkele functionarissen van WarChild en Interpeace gesproken. Deze beide organisaties zijn in de benchmark opgenomen. Het doel van de interviews met betrokkenen was om de grondslagen van de verschillende gegevens in de benchmark zo veel als mogelijk overeen te laten komen teneinde de vergelijkbaarheid tussen de organisaties eenduidiger te maken.

2.07 Bij NIMD hebben wij alle medewerking gekregen die wij in het kader van ons onderzoek hebben gevraagd. De medewerkers hebben tijd beschikbaar gesteld voor het voeren van gesprekken en documentatie is ons steeds verstrekt zoals gevraagd.

Beperkingen

2.08 De aard van de hierboven beschreven uitgevoerde werkzaamheden houdt in dat op het genoemde cijfermateriaal geen accountantscontrole is toegepast, terwijl evenmin een beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Eén en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van dit cijfermateriaal kan worden ontleend, anders dan ter zake van de aspecten zoals door ons onderzocht en waarover dienovereenkomstig door ons in deze rapportage feitelijk wordt gerapporteerd.

2.09 In het kader van onze rol, die inhoudt het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden, worden wij niet geacht op de hoogte te zijn van informatie die aan andere vertegenwoordigers van PwC dan die betrokken bij de uitvoering van deze opdracht is verstrekt.

3 Rol van de algemeen directeur t.a.v. beheer en financieel management

Algemeen

3.01 In het Plan van Aanpak van 19 januari 2009 wordt niet met zoveel woorden gerept over wijzigingen die aangebracht zouden moeten worden voor wat betreft de rol van de executive director van NIMD, de heer Von Meijenfeldt. In een brief van 30 maart 2009 heeft het Ministerie van Buitenlandse Zaken echter voorgeschreven dat de algemeen directeur met onmiddellijke ingang geen bevoegdheden meer zal hebben op het gebied van financieel management en beheer.

3.02 Een en ander leidde bij ons tot de vraag hoe werkbaar een dergelijke scheiding van bevoegdheden zou zijn nu de slagkracht van een algemeen directeur aanzienlijk beperkt lijkt indien en voor zover hij op financieel gebied geen enkele bevoegdheid zou hebben. Zowel de algemeen directeur als het bestuur van NIMD informeerden ons dat zij akkoord zijn gegaan met de gestelde voorwaarde om tegemoet te komen aan de eisen van het Ministerie en in de hoop dat de zaken rond de eventuele kwijtschelding en de nog niet goedgekeurde jaarplannen zouden kunnen worden opgelost.

De algemeen directeur meldde hierbij nog op dat zijn rol, gegeven de evolutie van NIMD, zich toch al steeds meer concentreert op de politiek inhoudelijke kant, hetgeen een mindere betrokkenheid bij de beheersfunctie met zich meebrengt. De door het Ministerie geuite wens om zijn bevoegdheden te beperken werd door hem echter wel als buitengewoon pijnlijk ervaren.

Bevoegdheden directeur voor en na formele ontkoppeling

3.03 Om na te gaan hoe NIMD invulling heeft gegeven aan de formele ontkoppeling van de algemeen directeur van de financiële en beheersbevoegdheden hebben wij daarnaar gevraagd in de gevoerde gesprekken en voorts de documenten waaruit zulks zou blijken bestudeerd. Ons is gebleken dat ook in de periode voor de brief van februari 2009 al een aantal bevoegdheden naar de adjunct-directeur, de heer Bakker zijn gegaan, die sinds zijn indiensttreding in 2007 een toenemend aantal bevoegdheden op het gebied van financiën en beheer is gaan uitoefenen. Desalniettemin is de brief van het Ministerie aanleiding geweest een aantal formele wijzigingen aan te brengen:

3.04 Het directiestatuut van NIMD regelt in de artikelen 5 en 6 het financieel management en beheer. In artikel 6 is opgenomen dat de adjunct-directeur belast is met:

1. het zelfstandig beheer van de geldmiddelen en het periodiek rapporteren aan het bestuur over de (financiële) gang van zaken;
2. het opstellen van de jaarlijkse begroting, van het jaarverslag en van het financieel verslag, alsmede van de balans en de staat van baten en lasten van het afgelopen boekjaar;
3. het aanvragen en afhandelen van en subsidies en communicatie dienaangaande met subsidieverstrekkers;
4. de algemene bedrijfsvoering, waaronder begrepen, het werven en ontslaan van personeel, de administratie, de boekhouding en de automatisering;
5. de adjunct-directeur is zelfstandig bevoegd veel voorkomende overeenkomsten aan te gaan in vooraf door het bestuur vastgestelde categorieën van overeenkomsten tot door het bestuur vastgestelde bedragen.

3.05 In artikel 5 zijn de bevoegdheden van de algemeen directeur beschreven:

1. de dagelijkse gang van zaken in NIMD;
2. het uitvoeren van de besluiten van het bestuur van NIMD;
3. het voorbereiden, ontwikkelen en coördineren van beleid met betrekking tot de strategie en de toekomst van NIMD;
4. de leiding van het bureau in Den Haag en het leiding geven aan de dienst van NIMD;
5. externe zaken, waaronder de externe contacten met overheden en internationale organisaties.

3.06 In de functieomschrijving van de adjunct-directeur is thans opgenomen dat hij direct verantwoording aflegt aan het bestuur. Een van de elementen waarop hij dit doet is "Beheer interne en externe financiële informatiestromen".

3.07 In het stelsel van administratieve organisatie en interne controle (AO/IC), zoals beschreven in het binnen NIMD gehanteerde z.g. 'compendium', zijn autorisatietabellen opgenomen voor goedkeuring van een aantal financiële zaken. Aan de algemeen directeur zijn op dit terrein geen bevoegdheden toegekend en hij komt in de autorisatietabellen dan ook niet voor.

3.08 Met ingang van 30 maart 2009 is de algemeen directeur volgens de gegevens van de Kamer van Koophandel beperkt gevolmachtigd.

3.09 Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de algemeen directeur ook in de praktijk geen enkele rekening of declaratie meer tekent. Daarnaast worden evenmin contracten met partnerorganisaties door hem ondertekend. Binnen de organisatie van NIMD is het duidelijk dat alle zaken aangaande financiën met de adjunct-directeur moeten worden besproken.

3.10 De vraag kan gesteld worden of de algemeen directeur, door zijn vanzelfsprekende deelname aan de managementteamvergaderingen en de van nature bestaande hiërarchische gezagsstructuur tussen algemeen directeur en adjunct-directeur, niet toch invloed kan uitoefenen op het financiële en beheersbeleid. Een besluit over de inhoud van programma's brengt vanzelfsprekend financiële consequenties met zich mee, reden waarom wij ons afvragen of een strikte scheiding als voorzien door het Ministerie in de praktijk een werkbaar is. Uit de door ons met de leden van het managementteam gevoerde interviews bleek dat men het orgaan managementteam beschouwt als een adviserend orgaan aan het bestuur en dat besluiten door het bestuur worden genomen.

3.11 Zo blijkt ook uit de praktijk na het doornemen van de notulen van het managementteam en het bestuur. In bestuursvergaderingen heeft de directeur meer een toelichtende rol. Besluiten worden in het bestuur genomen.

Relatie tussen beheersbevoegde(n) en algemeen directeur

3.12 De ontkoppeling van de bevoegdheden ten aanzien van financiën en beheer heeft alleen dan zin, indien ook geen hiërarchische gezagsrelatie meer bestaat tussen in dit geval de adjunct en de algemeen directeur. Dat blijkt bij NIMD inderdaad zo geregeld te zijn sinds de ontkoppeling van de financiële en beheersfunctie. De heer Bakker legt verantwoording af aan het bestuur en wordt ook door het bestuur beoordeeld. In de praktijk ervaren de heren Bakker en Von Meijenfeldt hun functies als gelijkwaardig, er bestaat geen hiërarchische verhouding tussen beiden.

3.13 Bij afwezigheid van de heer Bakker is het nu zo geregeld dat de heer Jan Tuit tekeningsbevoegd is. Volgens de heer Tuit komt het echter zeer zelden voor dat hem gevraagd wordt een betaling te accorderen. Tussen de heren Von Meijenfeldt en Tuit bestaat wel een hiërarchische verhouding. Gelet op het zeldzame karakter van de tekeningsbevoegdheid van de heer Tuit mag niet worden verondersteld dat de algemeen directeur op deze wijze invloed zou kunnen uitoefenen op het financiële beleid van NIMD.

3.14 De conclusie van de eerste onderzoeksvraag (Rol van de algemeen directeur t.a.v. beheer en financieel management) NIMD de ontkoppeling van de bevoegdheden van de algemeen directeur conform de voorschriften gegeven door het Ministerie van Buitenlandse Zaken geregeld heeft.

4 Naleven van de subsidievoorwaarden en uitvoering van Plan van Aanpak

Wijzigingen in budgetbewaking

4.01 Een van de subsidievoorwaarden (beschikking 2007-2010) stelt dat de subsidieontvanger de begroting op activiteitsniveau zal detailleren en dit als financieel sturingsinstrument zal gebruiken (artikel 12 lid e).

4.02 Om een beeld te vormen hoe invulling is gegeven aan de budgetbewaking en de begroting als sturingsinstrument is kennis genomen van de notulen van het managementteam over de jaren 2008 en 2009, de notulen van de bestuursvergaderingen over de jaren 2006 tot en met 2009 en de notulen van vergaderingen van de Raad van Advies (vroeger: Raad van Toezicht over de jaren 2006 tot en met 2009).

4.03 In de notulen van het managementteam wordt geen of beperkte aandacht gegeven aan de begroting en de bewaking daarvan. Er wordt in beperkte mate aandacht gegeven aan de structurele en consistente invulling van jaarplannen en jaarverslagen en de daarbij behorende deadlines. In de notulen van 22 februari 2008 valt te lezen dat de begroting moet worden aangepast, maar dat de focus hierbij moet liggen op de meest essentiële zaken.

4.04 In januari 2009 is daarop besloten om eens per maand financiën op de agenda te plaatsen. Het managementteam verwachtte over cijferoverzichten te kunnen beschikken en zouden op programma- of landniveau knelpunten kunnen worden besproken. In februari 2009 werd de eerste maandrapportage ter beschikking gesteld.

4.05 Vanaf dat moment tot oktober 2009 is het agendapunt financiën, niet meer separaat op de agenda van het managementteam gekomen. Wel werd aandacht gegeven aan de aanpassingen in de begroting. In de vergadering van 19 oktober 2009 werd kort gekeken naar de management rapportages tot en met oktober. De opmerkingen zijn met name gericht op de presentatie. Uit de notulen blijkt niet dat dit leidt tot enige vorm van analyse. De directie van NIMD merkt hierbij op dat de maandrapportages elke maand naar het managementteam gaan en dat deze worden besproken indien hiertoe aanleiding is, bijvoorbeeld in het geval van afwijkingen.

4.06 In aanvulling op hetgeen te lezen valt in de notulen kregen wij van NIMD de volgende toelichting:

- Het bestuur besteedt in beginsel drie maal per jaar aandacht aan de cijfers; wanneer de begroting wordt voorgesteld, wanneer de herziene begroting wordt gemaakt in september en bij het verschijnen van het jaarverslag.
- De regiocoördinatoren zijn budgetverantwoordelijk en dienen binnen de gestelde kaders te handelen. In geval van onregelmatigheden dient de heer Bakker op de hoogte gesteld te worden. Deze neemt daarop maatregelen en informeert het bestuur.
- De institutionele kosten worden regelmatig door de heer Bakker bewaakt. Daarnaast let de heer Bakker, zo informeerde hij ons, wekelijks op de liquiditeit.
- Voorts is er vier maal per jaar een overleg tussen de heren Bakker, Nusselder en de penningmeester namens het bestuur. In dit overleg komen het Plan van Aanpak, het financieel beheer en personeelszaken aan de orde.

4.07 De focus van de bestuursnotulen is met name inhoudelijk. Hoewel er hier drie maal per jaar over de begroting, meerjarenplan, jaarverslag en jaarplan wordt gesproken, gaat het hier met name over de "grote getallen".

4.08 De Raad van Advies komt twee keer per jaar samen. De Raad wordt geïnformeerd door het Bestuur over de gang van zaken. De notulen kennen tot eind 2008 met name een inhoudelijk karakter. Evenals bij de bestuursnotulen ligt de focus op de evaluatie en voortgang van de landenprogramma's.

4.09 Eind 2008 is in de vergadering van de Raad van Advies de situatie met het Ministerie uitgebreid aan de orde geweest. In de notulen is te lezen dat de Raad zich niet adequaat geïnformeerd voelt door het Bestuur en de Directie. Het bestuur heeft toen aan de Raad van Advies meegedeeld dat het onderwerp financiën naar de mening van het bestuur en volgens de statuten niet binnen het mandaat van de Raad van Advies valt. Vanaf dat moment werd echter wel meer aandacht gegeven aan de jaarplannen en de begroting en het belang daarvan om als sturingsinstrument te dienen, zo lezen wij. Dit is in de loop van 2009 op de agenda gekomen.

4.10 Op basis van de hierboven genoemde documenten en de gehouden interviews lijkt het dat de begroting niet zichtbaar als sturingsinstrument in het bestuur wordt gebruikt. Wel vindt sturing plaats via de maandelijkse rapportages in het Management Team en de bewaking van de regiobudgetten door de heer Bakker.

4.11 In de financiële verantwoording van NIMD over 2006 is een sterke stijging zichtbaar van de institutionele kosten. De reden hiervoor was met name de niet geplande verhuizing. Het NIMD merkt hierbij op dat de totale subsidie voor de periode niet werd overschreden. Evenwel was dit aanleiding voor het Ministerie om schriftelijk aanvullende vragen te stellen. NIMD heeft schriftelijk antwoord gegeven op de vragen van het Ministerie. Een aantal elementen werd door het Ministerie als niet binnen de begroting passende kosten aangemerkt. Dit heeft geleid tot een korting op de subsidie in de periode 2003-2006.

4.12 Op 31 juli 2007 heeft een beleidsdialoog plaatsgevonden tussen het Ministerie en NIMD, waarbij naar zeggen van NIMD voor het eerst aan de orde is gekomen dat de subsidie op regelniveau kan worden afgerekend.

4.13 Van de subsidieontvanger wordt verlangd dat er een toelichting wordt gegeven op afwijkingen en dat in geval van aanpassingen in de aangegeven wijze van uitvoeren van de te subsidiëren activiteit vooraf schriftelijke toestemming aan de minister moet worden gevraagd.

Kwaliteitsverbeteringen in monitoring en evaluatie

4.14 De invulling van de vacature Planning Monitoring en Evaluatie (PME) staat sinds 2008 op de agenda van het MT. Begin 2008 was het doel om per juli 2008 de PME functie te hebben ingevuld.

4.15 Accountantskantoor Dubois is begin 2008 ingeschakeld om nieuwe gestandaardiseerde protocollen te maken voor lokale accountantskantoren, welke lokaal projectgebaseerde rapportage- en verificatiewerkzaamheden verrichten.

4.16 Met ingang van 1 februari 2009 is een PME-officer aangesteld bij NIMD. De taak van de PME-officer was om op het gebied van planning, monitoring en evaluatie processen (beter) in te richten. In het gesprek met mevrouw Sprangers kwam naar voren dat binnen NIMD veel instrumenten al wel aanwezig waren, maar dat deze nog niet structureel en consistent werden gebruikt.

4.17 Gedurende 2009 zijn een aantal instrumenten ontwikkeld om het plannings- en monitoringsproces beter te laten verlopen. Eén van de instrumenten die een belangrijke rol speelt in het planningsproces is de “menu of options”. Dit is een keuzetabel waarbij doelstellingen worden gekoppeld aan activiteiten en resultaten. Daarnaast is een start gemaakt met het standaardiseren en formaliseren van processen en daaraan gekoppelde documenten.

4.18 Met betrekking tot het toezicht op de partnerorganisaties is een aanzet gemaakt tot aanpassing van de formalisering van de beoordeling van verantwoordingen van partnerorganisaties. Als voorbeeld wordt genoemd “NIMD-checklist of final narrative and Financial reports of NIMD-funded activities” en “Internal memo audit report assessment”.

4.19 Met ingang van 1 januari 2010 is er geen PME-officer meer bij NIMD. De functie is niet meer vervuld als gevolg van een vacaturestop. Naar wij begrijpen worden de uit hoofde van deze functie te verrichten taken momenteel niet uitgevoerd. De directie van NIMD informeerde ons dat men streeft naar hernieuwde invulling van de functie per 1 april 2010.

4.20 NIMD is in de jaren 2006 – 2009 sterk gegroeid. Hierbij is een deel van planning, monitoring en evaluatie op de achtergrond gebleven. De focus van NIMD is met name op inhoudelijke resultaten. Het beheerskader wat bij de omvang van de organisatie hoort is in ontwikkeling.

Scheiding van de kosten

4.21 Op hoofdlijnen is een tweedeling te maken in de kosten van NIMD. Het gaat hierbij om programmakosten en institutionele kosten. De programmakosten betreffen de gelden die aan de partnerorganisaties of de vier veldkantoren van NIMD ter beschikking worden gesteld. De institutionele kosten zijn de kosten die nodig zijn om de programma's te ondersteunen en overhead.

4.22 In het meerjarenplan en de jaarplannen wordt onderscheid gemaakt tussen de begroting voor programma's (de programmakosten) en de institutionele kosten (inclusief overhead en managementkosten).

4.23 Een deel van de institutionele kosten wordt toegerekend aan de diverse programma's. Deze toerekening vindt plaats op basis van een inschatting van de tijdbesteding van de betrokken medewerkers. Deze tijdbesteding wordt in eerste instantie bepaald door de medewerker zelf, maar getoetst door de direct leidinggevende. Personeelsleden worden vervolgens ingedeeld in een kostencategorie. Hierbij valt te denken aan directie en ondersteuning, programmamedewerkers en regioteamcoördinatoren. Per medewerker wordt voorts het salaris en een deel van de overige kosten bepaald. Op basis hiervan wordt een gemiddeld tarief per kostencategorie berekend. Dit tarief vermenigvuldigd met de tijdbesteding is de toerekening aan de programma's.

4.24 Deze toerekeningssystematiek volgt uit het plan van aanpak en komt ons niet onredelijk voor.

Verbreiding donorbasis

4.25 In het plan van aanpak is opgenomen dat NIMD extra aandacht besteedt aan het vinden van medefinanciers die delen van het eigen meerjarenplan willen ondersteunen. Indien er sprake is van medefinanciering van NIMD programma's door derden dient NIMD minimaal 10% van het door derden gefinancierde bedrag in rekening te brengen als bijdrage in de zuivere managementkosten. Ook is overeengekomen dat NIMD zich ervoor inspant dat partners eveneens managementkosten in rekening brengen bij andere financiers.

4.26 Wij constateren dat NIMD duidelijke inspanningen heeft geleverd om medefinanciers voor zijn programma te vinden. In de eerste helft van het jaar 2009 heeft NIMD bij potentiële donoren (zoals Europese Commissie, DFID, SIDA, Belgische regering) geïnventariseerd welke mogelijkheden er zijn voor medefinanciering van NIMD programma. De heer Tuit van NIMD heeft een groot deel van zijn tijd besteed aan het in kaart brengen van externe financieringsstromen.

In juni 2009 en januari 2010 heeft hij een interne rapportage opgesteld met daarin een overzicht van de door NIMD ondernomen acties. Deze rapportages zijn niet gedeeld met het Ministerie. De laatst bekende versie van zijn rapportage hechten wij aan dit rapport als bijlage A.

4.27 Medewerkers van NIMD hebben de donoren bezocht om het profiel van NIMD naar voren te brengen en te onderzoeken in hoeverre de donoren bij kunnen dragen aan de programma's van NIMD dan wel de partners van NIMD. Daarnaast is met de partners van NIMD onderzocht welke financieringsmogelijkheden kunnen worden geëxploreerd. De inspanningen van NIMD hebben echter nog niet geleid tot een veel bredere donorbasis. Zo zijn enkele voorstellen aan de Europese Commissie afgewezen. Op 12 januari 2010 heeft de NIMD directie groen licht gegeven voor het op korte termijn inschakelen van een extern deskundige op het gebied van financieringen door de Europese Commissie. Zijn primaire taak is om te onderzoeken waarom NIMD niet succesvol was in haar aanvragen en welke stappen NIMD moet ondernemen om wel succesvol te zijn.

Managementkosten van partnerorganisaties

4.28 In het verlengde van het verbreden van de donorbasis heeft NIMD de inspanningsverplichting dat zijn partners eveneens managementkosten in rekening brengen bij andere financiers. NIMD is zich bewust van de inspanningsverplichting, maar merkt in de praktijk dat NIMD vooralsnog vaak de enige financier is van een (partner-)organisatie. Daar waar een organisatie ook bijdragen ontvangt van andere financiers zijn deze bijdragen met name bedoeld voor additionele activiteiten van de organisatie. Deze bijdragen hebben vooralsnog een beperkte invloed op de omvang van de NIMD bijdrage.

Bijdragen ambassades?

4.29 In het plan van aanpak is overeengekomen dat Nederlandse ambassades niet financieel mogen bijdragen aan activiteiten van NIMD. Over de uitwerking van deze bepaling bestaat consensus tussen NIMD en het Ministerie. Ambassades mogen niet direct bijdragen aan NIMD, maar mogen wel bijdragen aan de partnerorganisaties van NIMD. Uit ons onderzoek zijn geen bijdragen van ambassades aan NIMD naar voren gekomen.

Communicatie met het Ministerie

4.30 Gedurende ons onderzoek hebben wij een beeld gekregen van de communicatie tussen NIMD en het Ministerie. Dit beeld is gevormd door schriftelijke communicatie die wij hebben ingezien, notulen en de interviews gehouden met betrokkenen.

4.31 De communicatie met het Ministerie kent een aantal elementen en onderwerpen. Primair bestaat de schriftelijke communicatie van NIMD aan het Ministerie en vice versa uit het aanbieden van jaarplannen, jaarrekeningen en vervolgbriefjes in dat kader. Daarnaast is een stroom te herkennen waarbij de budget toekenning, kwijtschelding van schulden en de definitieve afrekening over subsidieperiode 2003-2006 aan de orde zijn geweest.

4.32 Uit de notulen van het MT, Bestuur en de Raad van Toezicht blijkt dat veel tijd en aandacht wordt besteed aan het beantwoorden van brieven van het Ministerie.

4.33 Naar het oordeel van het Ministerie bewandelt het NIMD niet altijd de afgesproken paden en betreft men soms andere dan de toegewezen personen in het subsidiedossier. De vragen die vervolgens intern bij het Ministerie gesteld worden leveren extra werk op voor de dossierhouders van het NIMD bij het Ministerie. Niet alleen moeten vragen dan beantwoord worden aan het NIMD, maar ook binnen het Ministerie. Dat interne proces bij het Ministerie kost veel tijd.

4.34 In een aantal gevallen is een vergadering georganiseerd om afspraken te maken. Van deze vergaderingen zijn in de meeste gevallen notulen gemaakt. De definitieve notulen worden door het Ministerie aan NIMD gezonden. Het is echter niet altijd duidelijk of er definitieve overeenstemming is bereikt over de inhoud van de notulen.

4.35 NIMD heeft het meerjarenplan 2007-2010 ingediend bij het Ministerie. Deze meerjarenbegroting is tot stand gekomen in een periode, waarin de financiële afdeling zwak bezet was en haar handen vol had aan het in huis halen van de financiële administratie en de implementatie van het boekhoudpakket Twinfield, aldus de heer Nusselder.

4.36 Al snel bleek dat er in de meerjarenbegroting een fout was gemaakt met betrekking tot de inschatting van de salariskosten. Dit is aangepast in de begroting in het jaarplan 2007 en verdere jaarplannen. De genoemde fout is echter niet formeel of informeel gecommuniceerd met het Ministerie.

4.37 Op 21 december 2006 zijn het jaarplan en de begroting 2007 ingediend. De herziene begroting is gecommuniceerd met het Ministerie met toelichting, waarop goedkeuring volgde van het Ministerie op 9 november 2007 met uitzondering van de institutionele kosten. Voor dit onderdeel van de begroting werden aanvullende vragen gesteld aan NIMD over de stijging van de institutionele kosten. Los van de vraag of enig voorschrift zou zijn overschreden zijn wij wel van oordeel dat een herziene begroting over het lopende jaar in oktober van dat jaar aan de late kant is. Omdat het jaar bijna verstreken is, is bijsturing welhaast onmogelijk en ziet het Ministerie zich voor een voldongen feit gesteld. Het verdient aanbeveling herziene begrotingen uiterlijk in de eerste vijf maanden van het lopende jaar in te dienen.

4.38 Het jaarplan en de begroting 2008 zijn op 29 november 2007 ingediend. Volgens het subsidiebesluit had dat voor 31 oktober 2007 moeten geschieden. Voor de latere indiening van het jaarplan 2008 is toestemming gevraagd aan, en gegeven door, het Ministerie.

4.39 Het jaarplan en de begroting 2009 zijn op 28 november 2008 ingediend, terwijl het subsidiebesluit voorschrijft dat zulks voor 31 oktober 2008 had moeten gebeuren. Voor de latere indiening van het jaarplan 2009 is toestemming gevraagd aan, en gegeven door, het Ministerie.

4.40 Op 28 november 2009 werd ook de herziene meerjarenbegroting 2007-2010 ingediend. De goedkeuring voor deze begroting werd door het ministerie aangehouden.

4.41 Hoewel er verbetering is te zien in de kwaliteit van de documenten die aangeleverd worden door NIMD, voldoen deze nog niet aan de daaraan te stellen eisen.

4.42 Naar aanleiding van de hierboven beschreven problematiek is door het Ministerie en NIMD een Plan van Aanpak (19 januari 2009) opgesteld. NIMD heeft dit Plan van Aanpak binnen de organisatie gecommuniceerd en heeft hard gewerkt aan de uitvoering ervan. NIMD heeft echter over de stand van zaken van het Plan van Aanpak niet of niet voldoende effectief aan het Ministerie gecommuniceerd. De heer Von Meijenfeldt merkt op dat hij in het kennismakingsgesprek op 20 oktober 2009 met mevrouw B. ten Tusscher, Directeur Mensenrechten, Goed Bestuur, Humanitaire Hulp en Vredesopbouw bij het Ministerie haar mondeling heeft geïnformeerd over de stand van zaken.

4.43 Wij zijn van oordeel dat de relatie tussen NIMD en het Ministerie in hoge mate is beïnvloed door miscommunicatie en het ontbreken van een open dialoog over de problematiek. Het beeld is ontstaan dat NIMD met name in het eerste deel van de onderzoeksperiode een hoge mate van autonomie nastreefde en zich slechts schoorvoetend wenste te schikken in condities, voorwaarden en eisen die aan een subsidiënt worden gesteld. De persoonlijkheid van met name de algemeen directeur is hierbij een belangrijke factor geweest. Wij twijfelen overigens niet aan zijn goede intenties maar constateren dat een kracht tegelijk ook een valkuil kan zijn. Daarbij komt dat er veel vertraging is ontstaan in het goedkeuren van jaarverslagen, jaarplannen en de meerjarenbegroting. De redenen voor deze vertraging zijn dat er verschillen zijn in interpretatie tussen NIMD en het Ministerie op welke wijze de subsidie dient te worden beheerd. Daaruit volgt dat signalen vanuit het Ministerie op het gebied van subsidiebeheer ook anders worden geïnterpreteerd. De sanctiesituatie die is ontstaan, waardoor het Ministerie verscherpt toezicht dient te houden, komt daar bovenop. Mede hierdoor is onder meer het voor NIMD lastig geweest om financieel te plannen en te beheersen. De vertraging in het proces is beide partijen toe te rekenen.

Financieel toezicht op partnerorganisaties

4.44 NIMD heeft in 2009 diverse formulieren ontwikkeld om partnerorganisaties te kunnen monitoren en toezicht op hen uit te oefenen. (Zie ook onder 'Kwaliteitsverbeteringen in monitoring en evaluatie'). Deze instrumenten zijn naar onze mening toereikend om (financieel) toezicht op partnerorganisaties te houden. De beleidsmedewerkers van de regiot teams zijn primair verantwoordelijk voor het monitoren van de partnerorganisaties. Wij merken op dat de uitvoering van het toezicht op de partnerorganisaties op enkele aspecten verbetering behoeft.

4.45 Zo ziet NIMD niet toe op de tijdigheid van de ontvangst van de (tussentijdse) rapportages van de partnerorganisaties. Een systeem waarin de tijdigheid van ontvangst van rapportages wordt vastgelegd en gevolgd, ontbreekt. De beoordelingen van de partnerorganisaties dienen te worden vastgelegd in het projectmanagementsysteem 'Sharepoint'. Wij hebben gemerkt dat de beoordelingen niet in alle gevallen in Sharepoint worden vastgelegd, maar ook op de binnen NIMD gebruikte 'f-schijf'. Het overzicht op het toezicht van de partnerorganisaties is daardoor versnipperd. De tijdigheid van ontvangst van rapportages is ook relevant om in de jaarrekening van NIMD de kosten van de partnerorganisaties te verantwoorden. Het niet tijdig ontvangen van de juiste financiële rapportages heeft daarmee impact op de jaarrekening en het beheer van het budget van NIMD. Daarnaast vereist de financiële monitoring van de partnerorganisaties specifieke financiële achtergrondkennis.

4.46 De indruk is ontstaan dat men niet in alle geledingen van de NIMD organisatie van het belang van financieel toezicht op partnerorganisaties is doordrongen. Los van de vraag in welke vorm of in welk systeem verantwoordingsrapporten worden vastgelegd, en ongeacht de vraag of men als organisatie als geheel wordt gesubsidieerd of niet, zou het voor elke beslisser of uitvoerende volstrekt duidelijk moeten zijn dat het geven van een mandaat met bijbehorende financiële middelen te allen tijde gepaard moet gaan met verkrijgen van verantwoording over tijdige en juiste uitvoering van dat mandaat.

5 Doelmatigheid inzake algemeen management en programmabeheer

Trends in de kostenontwikkeling 2005-2009

5.01 In het vorige hoofdstuk is al opgemerkt dat in de verantwoording over het boekjaar 2006 een sterke stijging zichtbaar is geweest in de institutionele kosten. Wij hebben op basis van de jaarrekeningen 2005-2008 en de voorlopige cijfers 2009 hier een analyse op uitgevoerd.

5.02 Overzicht totale opbrengsten en kosten.

	<i>Begroting²</i> 2005	<i>Jaarrekening</i> 2005	<i>Begroting</i> 2006	<i>Jaarrekening</i> 2006
Totaal baten	9.000.000	9.745.511	9.108.600	9.114.942
Totaal kosten landenprogramma's	6.950.000	7.442.535	7.400.000	5.613.592
Multilateral/Bilateral programmes (MP-unit)	349.848	306.917	250.000	519.561
Evaluatie	200.000	135.198	75.000	6.778
Bijzondere doeleinden/netwerk	250.000	293.298	250.000	350.714
Institutionele kosten (zie par 5.03 voor een nadere detaillering van de institutionele kosten)	1.100.000	1.249.623	1.500.000	2.300.740
Totaal lasten	9.000.000	9.745.511	9.108.600	9.114.942
Resultaat	-	-	-	-

	<i>Begroting</i> 2007	<i>Jaarrekening</i> 2007	<i>Begroting</i> 2008	<i>Jaarrekening</i> 2008
Totaal baten	9.539.500	9.725.216	11.493.998	9.884.067
Totaal kosten landenprogramma's	6.864.500	6.580.211	7.335.000	6.503.180
Multilateral/Bilateral programmes (MP-unit (opgeheven 1/7/07))	350.000		350.000	
Evaluatie	75.000	51.401	75.000	53.196
Bijzondere doeleinden/netwerk	790.841	759.483	1.350.000	373.003
Institutionele kosten	1.799.159	2.334.121	2.920.000	2.954.687

² De genoemde begrotingen betreffen allen de begrotingen zoals in de jaarrekening opgenomen.

Totaal lasten	9.879.500	9.725.215	11.493.998	9.884.067
Resultaat	340.000-	-	-	-

5.03 Overzicht institutionele kosten op totaalniveau.

Institutionele Kosten	Jaarrekening 2005	Jaarrekening 2006	Jaarrekening 2007	Jaarrekening 2008
Personeelskosten	797.606	1.112.956	1.470.762	1.540.259
Huisvestingskosten	137.795	474.815	344.677	266.441
Automatisering	82-	153.886	74.183	114.014
<i>Bureaukosten</i>	<i>73.043</i>	<i>142.969</i>	<i>58.331</i>	
<i>Totaal bureaukosten + automatisering</i>	<i>72.961</i>	<i>296.855</i>	<i>132.514</i>	
<i>Afschrijvingskosten</i>	<i>33.993</i>	<i>101.137</i>	<i>76.716</i>	
<i>Representatie</i>	<i>29.200</i>	<i>90.621</i>	<i>1.288</i>	
<i>Vergaderingen Bestuur/RvT</i>	<i>14.303</i>	<i>41.944</i>	<i>44.240</i>	<i>77.218</i>
<i>Financieel management</i>	<i>163.765</i>	<i>169.703</i>	<i>105.278</i>	
Total other expenses (excl. Automatisering)	314.304	546.374	285.853	278.655
Diverse managementkosten	-	12.709	13.516	7.858
Ontvangen kostenvergoedingen	-	-	31.333-	
1/4e afkoopsom BTW huur kantoorruimte	-	-	67.500 ³	67.500
overige kosten 2006	-	-	108.962	
Strengthening support base	-	-	-	
Totaal Institutionele kosten	1.249.623	2.300.740	2.334.121	2.954.687

5.04 Overzicht institutionele kosten gedetailleerd.

Institutionele KOSTEN	Jaarrekening 2005	Jaarrekening 2006	Jaarrekening 2007	Jaarrekening 2008
Salarissen en sociale lasten	600.200	806.259	1.124.679	
Toerekening aan MP (zie landenprogramma)	-	190.000-	62.021-	
Pensioenlasten	60.806	48.269	77.875	
Kosten ziektewet/WAO	26.124	23.700	28.150	
Reiskosten medewerkers	23.247	47.874	39.533	
Diverse personeelskosten	31.269	248.031	191.555	
Diensten derden	-	67.094	59.331	
Werving en selectie	32.950	42.642	5.383	
Heidagen	23.010	19.087	6.277	
Personeelskosten	797.606	1.112.956	1.470.762	1.540.259
<i>Aantal fte</i>	<i>12</i>	<i>18</i>	<i>23</i>	
<i>Aantal medewerkers</i>	<i>20</i>	<i>23</i>	<i>24</i>	
Huur kantoor	91.101	404.552	215.553	
Telecommunicatie	19.481	31.381	50.057	
Diverse lasten kantoorruimte	27.213	38.882	79.067	

³ NIMD merkt op dat met het Ministerie is afgesproken dat de afkoop van de BTW over de kantoorruimte over vier jaren zou plaatsvinden. Wij hebben hiervan geen schriftelijke vastlegging aangetroffen.

Institutionele KOSTEN	Jaarrekening 2005	Jaarrekening 2006	Jaarrekening 2007	Jaarrekening 2008
Huisvestingskosten	137.795	474.815	344.677	266.441
Automatisering	82-	153.886	74.183	114.014
Porti	14.465	17.680	6.569	
Drukwerk	15.581	53.956	15.162	
Kopieerkosten	4.220	10.812	12.511	
Kantoorartikelen	9.313	22.631	14.530	
Vertaalkosten	7.952	8.087	3.093	
Diverse kantoorkosten	1.512	9.803	6.467	
Bureaukosten	73.043	142.969	58.331	
Totaal bureaukosten + automatisering	72.961	296.855	132.514	
Afschrijvingskosten	33.993	101.137	76.716	
Representatie	29.200	90.621	1.288	
Vergaderingen Bestuur/RvT	14.303	41.944	44.240	
Uitvoering financiële administratie	80.206	67.942	4.141	
Accountantscontrole	16.870	25.013	30.940	
Juridische zaken	9.517	35.313	9.679	
Kosten verzekeringen	4.913	29.825	41.839	
Bankkosten	16.998	11.610	18.679	
Ontwerp PMS	35.261	-	-	
Financieel management	163.765	169.703	105.278	
Total other expenses (excl. Automatisering)	314.304	546.374	285.853	278.655
Onderzoek meerjarenplan	-	9.580	-	
Nagekomen kosten opening nieuw kantoor	-	-	2.383	
Ontwikkeling nieuwe huisstijl	-	-	2.623	
Correcties met betrekking tot 2006	-	-	5.560	
Overige kosten	-	3.129	2.949	
Diverse managementkosten	-	12.709	13.516	4.416
Ontvangen kostenvergoedingen		-	31.333-	
1/4e afkoopsom BTW huur kantoorruimte		-	67.500	67.500
overige kosten 2006		-	108.962	
Totaal Institutionele kosten	1.249.623	2.300.740	2.334.121	2.271.285

5.05 In 2006 wordt de hoogte van de institutionele kosten beïnvloed door hoge automatiseringskosten, verhuiskosten en interim-kosten. Opvallend is dat een deel van de kosten niet of slechts beperkt begroot is geweest. Dit indiceert dat met deze kosten in het meerjarenplan en de begroting geen rekening is gehouden. De overschrijdingen zijn daardoor aanzienlijk. Het Ministerie heeft van deze kosten in 2006 een bedrag van EUR 378.972 niet geaccepteerd, aangezien het vond dat deze kosten naar voren waren gehaald. In overleg zijn deze kosten geactiveerd en afgeschreven in latere jaren.

De toepassing van NIMD regelingen ten aanzien van financiën en beheer:

5.06 NIMD kent een aantal regelingen waarin financiën en beheer zijn geregeld. De basis hiervan is vastgelegd in het “Compendium”. Hoofdstuk 6 van dit document gaat in op financiële regelingen. Hierin is onder meer vastgelegd wie waarvoor geautoriseerd is met betrekking tot aankopen en goedkeuringen. De nieuwste versie dateert van oktober 2009.

5.07 Naast het compendium zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie vastgelegd in het directiestatuut. Dit statuut is laatst gewijzigd op 23 april 2009 en goedgekeurd door het Bestuur.

5.08 Op basis van de documenten die aan ons ter beschikking zijn gesteld en de interviews met betrokkenen concluderen wij dat binnen NIMD met additionele aandacht wordt gewerkt aan de beheersorganisatie en de daarbij behorende financiën.

5.09 Zoals ook in het vorige hoofdstuk genoemd is sturing op kosten en de begroting nog niet goed geëffectueerd. Overigens merken wij daarbij op dat het proces van goedkeuring van jaarplannen, jaarverslagen en meerjarenbegroting een lang tijdspad kent, waardoor NIMD lastig kan plannen.

Reiskosten

5.10 NIMD heeft een reisregeling geïnstitutionaliseerd. De belangrijkste bepalingen uit deze regeling zijn dat voorafgaand aan een reis een ‘Terms of Reference’ (ToR) over de reis moet worden opgesteld en dat er voorschriften zijn of ‘Business class’ dan wel ‘Economy class’ mag worden gereisd. In de ToR moet worden opgenomen wat de noodzaak is om de reis te ondernemen. De ToR moet worden goedgekeurd door de leidinggevende van de medewerker.

5.11 Wij hebben willekeurig van 45 reizen onderzocht of een ToR was opgesteld. In alle gevallen is een ToR opgesteld. Overigens hebben wij geen oordeel of de in de ToR opgenomen noodzaak voor het ondernemen van de reis juist is.

5.12 Het reisbeleid van NIMD is dat economy class wordt gevlogen tenzij de reis langer dan 9 uur duurt, dan wel dat het tijdsverschil minimaal 5 uur bedraagt. Een andere uitzondering wordt gemaakt indien sommige ministers of partijleiders met wie NIMD werkt, moeten reizen voor NIMD. In die gevallen biedt NIMD hen een Business class ticket aan, omdat deze personen, zo begrijpen wij, anders de reis niet willen ondernemen. Dit reisbeleid is gebaseerd op het reisbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

5.13 Het reisbureau van NIMD heeft alle reisgegevens over de jaren 2007, 2008 en 2009 (tot en met november) aan ons ter beschikking gesteld. Van de jaren ervoor zijn geen data beschikbaar. De reisgegevens van het reisbureau betreffen het aantal tickets dat voor NIMD is geboekt. Dit is niet gelijk aan het aantal reizen dat is gemaakt. Eén reis kan namelijk met verschillende tickets zijn geboekt. Wij hebben van het voornoemd aantal van 45 reizen onderzocht of de interne regelgeving voor wat betreft Business class versus Economy class vliegen is nageleefd. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geconstateerd.

5.14 Bijgaand hebben wij een op de gegevens van het reisbureau gebaseerd overzicht opgesteld van het aantal tickets, onderverdeeld naar Business class versus Economy class. Uit dit overzicht blijkt een duidelijke verschuiving van het aantal tickets Business class naar Economy class.

Jaar	Aantal tickets	Business	% Business	Economy	% Economy
2007	333	125	38%	208	62%
2008	395	91	23%	305	77%
2009*	315	54	17%	261	83%

Tabel x. Aantal tickets per jaar, onderverdeeld naar Business class versus Economy class.

* = cijfers tot en met november.

5.15 Wij merken op dat uit de verschuiving van business naar economyclass in de jaren 2007 tot en met 2009 niet mag worden geconcludeerd dat de verdeling business / economy in 2007 en gedeeltelijk ook in 2008 niet goed zou zijn geweest. De verdeling is immers direct afhankelijk van de (reisduur tot) de bestemming en de samenstelling van het reizende gezelschap.

5.16 Uit interviews met diverse betrokkenen bij NIMD komt naar voren dat twee medewerkers van NIMD gemiddeld twee maal per jaar naar de partnerorganisaties dienen te vliegen. In het voorjaar onder andere voor de bespreking van de jaarresultaten, in het najaar onder andere voor de bespreking van het budget. Daarnaast reizen de Regioteamcoördinatoren ook nog naar de landen toe en zijn er diverse reizen noodzakelijk voor overige zaken, zoals naar potentiële donoren, seminars en politieke bijeenkomsten. Wij hebben een ruwe schatting van het aantal reizen opgesteld op basis van deze gegevens. Daarbij komen wij uit op ca. 150 reizen per jaar. NIMD heeft over het boekjaar 2008 een analyse opgesteld over het aantal reizen. Uit hun analyse blijkt dat er in 2008 109 missies zijn geweest, waarvan 14 'netwerkmisssies' en 95 missies die te kwalificeren zijn als 'working missions' en 'bezoeken voor ronde tafels'. Voor deze missies zijn 273 tickets uitgegeven. Daarnaast zijn 123 tickets uitgegeven voor anderen dan NIMD medewerkers (bestuur, consultants, partners, e.d.). Deze tickets zijn onder andere uitgegeven voor zogenaamde 'heidagen' waaraan partnerorganisaties hebben deelgenomen.

5.17 Op basis van de door het reisbureau aangeleverde gegevens hebben wij een onderverdeling opgesteld van het aantal reizen door medewerkers van NIMD, leden van het bestuur en Raad van Toezicht, Kamerleden en anderen.

Naam	Aantal tickets		
	2009	2008	2007
Werknemers	181	272	151
Bestuursleden	2	6	5
Leden Raad van Toezicht	0	3	0
Leden Tweede kamer	2	3	4
Buitenlandse gasten	117	64	108
Restgroep Nederlands	13	48	66
	315	396	334

Personele kosten

5.18 NIMD heeft in 2007 in samenwerking met de AWVN het loongebouw en de functiebeschrijvingen herzien. Het loongebouw is getoetst aan de markt. Dit heeft geresulteerd in een zogenaamd functieraster. Alle functies van NIMD zijn daarin gekoppeld aan een BBRA schaal. Er zijn drie functionarissen (directeur, adjunct-directeur en office assistente) bij NIMD van wie de werkelijke BBRA schaal op basis van bestaande rechten hoger is dan de in het functieraster opgenomen schaal. Daarnaast maakt NIMD gebruik van zogenaamde 'partijcoördinatoren' (PaCo's). NIMD huurt de PaCo's in van de deelnemende politieke partijen. NIMD heeft aangegeven de PaCo's in te huren tegen de werkelijke kosten.

5.19 De personele kosten maken een substantieel deel uit van de institutionele kosten. In de jaarrekeningen van NIMD zijn de personele kosten geclassificeerd onder de post 'Institutional capacity'. In bijgaande tabel is een overzicht opgenomen van het aantal FTE, de begrote en gerealiseerde personeelskosten in relatie tot het totaal activiteitsniveau van NIMD.

	2005	2006	2007	2008
Begroot	780.000	1.060.000	1.220.000	1.707.000
Werkelijk (1)	718.399	1.003.353	1.230.704	1.491.879
Aantal FTE (2)	11,5	17,5	22,9	29,75
Totaal activiteitsniveau (3)	9.427.572	8.791.385	9.725.215	9.884.215

- (1) Uit de werkelijke kosten zijn de kosten voor werving en selectie, heidagen en reiskosten medewerkers gefilterd. Deze zijn niet uit de begroting gefilterd aangezien het begrote bedrag als één bedrag is opgenomen en niet is onderverdeeld.

(2) Volgens de respectievelijke jaarrekeningen.

(3) Hieronder wordt verstaan het totaal aan lasten in de jaarrekening.

5.20 Het aantal FTE is in relatie tot het stabiel blijvend totaal uitgavenniveau sterk gegroeid, overigens in overeenstemming met het goedgekeurde meerjarenbeleidsplan 2007 – 2010.

5.21 De omvang van de personeelskosten is verdubbeld in de jaren 2005 tot en met 2008. NIMD geeft zelf aan dat de groei van het aantal personeelsleden wordt veroorzaakt doordat de organisatie in de eerste jaren niet was meegegroeid met het aantal programma's en de werklust van de programma's. De kosten zijn daarnaast ook gestegen doordat enkele nieuwe functies zijn gecreëerd, in overeenstemming met het meerjarenbeleidsplan, zoals het in eigen hand nemen van de financiële administratie.

5.22 Naast de eigen werknemers maakt NIMD ook gebruik van lokaal personeel van partnerorganisaties en consultants. Lokaal personeel (met uitzondering van lokaal personeel op de veldkantoren) staat niet op de loonlijst van NIMD maar op de loonlijst van de lokale partnerorganisaties. Aangezien deze organisaties veelal alleen worden gefinancierd door NIMD heeft NIMD invloed op het aannamebeleid van de organisatie. Zeker daar waar het gaat om de invulling van de belangrijke functies bij de partnerorganisatie heeft NIMD misschien geen directe invloed, maar wel een indirecte. Dit vertaalt zich in het feit dat NIMD als belangrijkste financier zelf zou moeten beoordelen in hoeverre een salaris van een lokale medewerker reëel is. NIMD is voornemens hierop intern beleid te ontwikkelen.

5.23 De procedure voor de inhuur van een (lokale) consultant is beperkt. De verantwoordelijke Regioteamcoördinator beoordeelt in hoeverre de inhuur van een lokale consultant noodzakelijk is. De afweging is gebaseerd op een inhoudelijk vraagstuk: in hoeverre is de inhuur van een consultant beleidsinhoudelijk noodzakelijk. Hierover kunnen wij, gezien onze eigen kennis en kunde, geen oordeel over uitspreken.

Noord-Zuid verhouding in de kosten

5.24 Onder de Noord-Zuid verhouding van de kosten wordt verstaan de omvang van de Nederlandse kosten versus de omvang van de lokale kosten.

5.25 In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de Noordelijke ('Institutionele') kosten en de Zuidelijke kosten. Onder institutionele capaciteitskosten wordt verstaan de 'Haagse' kosten. Dit zijn de algemene kosten inclusief 'cross cutting programmes' en PaCo kosten exclusief de doorbelasting van de kosten aan de programma's. Bij het opstellen van het overzicht is gebruik gemaakt van de door de huisaccountant van NIMD gecontroleerde jaarrekeningen over de jaren 2005 tot en met 2008.

Om de vergelijkbaarheid tussen de jaren te borgen, zijn enkele kosten opnieuw gerubriceerd, die door de jaren heen op verschillende manieren zijn verantwoord in de jaarrekening.

	2005		2006	
	werkelijk	begroot	werkelijk	Begroot
Institutionele capaciteit	2.002.601	1.900.000	2.979.595	2.150.000
programma's landen	7.424.971	6.949.848	5.811.790	7.325.000
Totaal	9.427.572	8.849.848	8.791.385	9.475.000
% institutionele capaciteit	21%	21%	34%	23%

	2007		2008	
	werkelijk	begroot	werkelijk	Begroot
Institutionele capaciteit	3.145.005	2.720.000	3.704.566	3.750.000
programma's landen	6.580.211	7.513.000	6.179.483	6.585.000
Totaal	9.725.216	10.233.000	9.884.049	10.335.000
% institutionele capaciteit	32%	27%	37%	36%

	2007*		2008*	
	werkelijk	begroot	werkelijk	Begroot
Institutionele capaciteit	1.064.596	639.590	1.632.461	1.730.000
programma's landen	8.660.620	9.593.410	8.251.588	8.605.000
Totaal	9.725.216	10.233.000	9.884.049	10.335.000
% institutionele capaciteit	12%	7%	20%	20%

* In 2007 is NIMD gestart met het doorbelasten van kosten voor institutionele capaciteit aan de programma's. De overzichten zijn daarop aangepast voor de jaren 2007 en 2008.

5.26 Uit de tabel blijkt duidelijk dat de omvang van de institutionele capaciteit zowel in absolute bedragen als procentueel van het totaal stijgt.

5.27 Voor 2009 zijn nog geen voorlopige cijfers beschikbaar. Bijgaand zijn wel de begrote cijfers opgenomen.

	2009
	Begroot
Institutionele capaciteit	3.632.000
programma's landen	6.755.000
Totaal	10.387.000
% institutionele capaciteit	35%

5.28 Uit het overzicht blijkt dat de begrote kosten voor institutionele capaciteit zich stabiliseren ten opzichte van 2008, zowel in kwantitatieve omvang als in percentage ten opzichte van het totaal activiteitsniveau van NIMD.

Overige kosten

5.29 Binnen de overige kosten zijn een aantal categorieën te onderscheiden. In de in dit hoofdstuk opgenomen tabellen wordt onderscheid gemaakt in deze kostencategorieën.

5.30 In 2006 zijn met name hoge kosten gemaakt voor huisvesting, automatisering en financieel beheer. Dit beïnvloedt de stijging in de institutionele kosten.

5.31 De huisvestingskosten zijn gestegen door de verhuizing naar de Passage te Den Haag. Het contract dat NIMD had met de Rabobank, werd niet verlengd waardoor NIMD genoodzaakt was om te verhuizen. Voor de keuze van een nieuwe locatie is een makelaar ingeschakeld die voor een aantal objecten een kostenoverzicht heeft gemaakt. Hieruit is gebleken dat de locatie aan de Passage qua kosten en ruimte de meeste voordelen zou bieden en ook in absolute zin de laagste totale huursom kende.

5.32 Aangezien de locatie aan de Passage aanzienlijk groter is dan de ruimte die daarvoor gehuurd werd, is gesproken over verhuur van een deel aan een derde. Dit is echter niet geëffectueerd. De reden hiervoor is dat geen onderverhuurder is gevonden mede omdat de noodzakelijke aanpassingen aan het pand lastig realiseerbaar bleken.

5.33 In de bestuursnotulen van 22 juni 2006 wordt over de huur van de Passage gesproken. Hier geeft de heer Von Meijenfeldt aan dat de huur van de Passage en de daarbij komende kosten binnen de begroting vallen. Voorst begrijpen wij dat de inrichting sober wordt gehouden en meubels worden gekocht bij een 'outletstore'. Hierbij merken wij op dat de huisvestingskosten voor 2006 € 474.815 bedroegen, ten opzichte van een begroot bedrag van € 200.000. Dit wordt veroorzaakt door de afkoop btw, die is overeengekomen met de verhuurder van het pand.

(De verhuurder kon geen btw aan NIMD doorbelasten, aangezien NIMD geen btw-belaste prestaties verricht. In onderhandeling tussen beide partijen is de btw afkoop overeengekomen). De totale btw afkoop werd door NIMD direct als kosten verantwoord in de jaarrekening 2006. Later is dit gecorrigeerd door het bedrag te activeren en af te schrijven over meer jaren. Voorts is in de begrotingen van de jaren 2007 en 2008 een hoger bedrag begroot voor de huisvesting, te weten € 274.000.

5.34 Overzicht kostenontwikkelingen huisvestingskosten

Institutionele kosten	Jaarrekening	Begroting	Jaarrekening	Begroting
	2005	2005*	2006	2006*
Huur kantoor	91.101		404.552	
Telecommunicatie	19.481		31.381	
Diverse lasten	27.213		38.882	
Huisvestingskosten	137.795	100.000	474.815	200.000

Institutionele kosten	Jaarrekening	Begroting	Jaarrekening	Begroting
	2007	2007*	2008**	2008*
Huur kantoor	215.553			
Telecommunicatie	50.057			
Diverse lasten	79.067			
Huisvestingskosten	344.677	274.000	266.441	274.000

* Cijfers begroting op detailniveau verkregen uit de desbetreffende jaarrekeningen

** De jaarrekening 2008 kent een andere indeling en is daardoor moeilijker vergelijkbaar met de voorgaande jaarrekeningen. Derhalve zijn de cijfers alleen op totaal niveau weergegeven.

5.35 De overschrijding in de huisvestingskosten wordt in de jaarrekening 2006 als volgt toegelicht: “Door de onverwachte verhuizing zijn de huisvestingskosten € 270.000 hoger dan begroot. Dit betreft eenmalige uitgaven voor het afkopen van een deel van het huurcontract van het hoofdkantoor in 2006”.

5.36 De afkoop van de BTW over het huurcontract is vanaf de jaarrekening 2007 niet meer in de huisvestingskosten gepresenteerd, maar op een aparte regel. De afkoop bedraagt € 67.500 per jaar.

5.37 De automatiseringskosten in de boekjaren 2006 tot en met 2009 hebben betrekking op de implementatie van de financiële administratie bij NIMD en implementatie en investeringen in programmamanagementsystemen. Voor 2006 werd de administratie door een extern accountantskantoor gevoerd. In 2006 en 2007 zijn kosten (implementatie en aanschaf) gemaakt om de financiële administratie in eigen beheer te nemen. Parallel daaraan lopen investeringen in programmamanagementsystemen. Overigens zijn de aanschafkosten hiervan geactiveerd. Dit geldt ook voor het ontwerp van de website.

Dit leidt in de jaarrekeningen 2006 – 2008 tot hogere afschrijvingskosten. Ook voor de automatiserings- en afschrijvingskosten geldt een grote overschrijding ten opzichte van de begroting.

5.38 Overzicht met kostenontwikkelingen automatiseringskosten

Institutionele kosten	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>
	2005	2005*	2006	2006*
Automatisering	82-		153.886	

Institutionele kosten	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>
	2007	2007*	2008	2008*
Automatisering	74.183	65.000	114.014	61.000

* Cijfers begroting op detailniveau verkregen uit de desbetreffende jaarrekeningen

5.39 In 2006 wordt in de jaarrekening toegelicht dat de overschrijding het gevolg is van de aanschaf van een nieuw financieel pakket ad € 180.000. In 2008 wordt de overschrijding van overige algemene kosten verklaard door de hogere afschrijving op Sharepoint.

5.40 De kosten in 2006 voor financieel management worden negatief beïnvloed door kosten voor de financiële administratie. Dit is gerelateerd aan de in hiervoor genoemde investeringen en het in eigen beheer nemen van de financiële administratie. Ook in de jaren 2007 en 2008 is een overschrijding zichtbaar in deze kostencategorie.

5.41 Overzicht met kostenontwikkelingen kosten financieel management

Institutionele kosten	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>	<i>Jaarrekening</i>	<i>Begroting</i>
	2005	2005*	2006	2006*
Uitvoering financiële admin	80.206		67.942	
Accountantscontrole	16.870		25.013	
Juridische zaken	9.517		35.313	
Kosten verzekeringen	4.913		29.825	
Bankkosten	16.998		11.610	
Ontwerp PMS	35.261		-	
Financieel management	163.765	85.000	169.703	60.000

Institutionele kosten	<i>Jaarrekening</i> 2007	<i>Begroting</i> 2007*	<i>Jaarrekening</i> 2008**	<i>Begroting</i> 2008**
Uitvoering financiële admin	4.141			
Accountantscontrole	30.940			
Juridische zaken	9.679			
Kosten verzekeringen	41.839			
Bankkosten	18.679			
Ontwerp PMS	-			
Financieel management	105.278	89.000		

* Cijfers begroting op detailniveau verkregen uit de desbetreffende jaarrekeningen

** Vanaf jaarrekening 2008 is geen specificatie meer beschikbaar in een vergelijkend formaat als voorgaande jaren. Totale overige kosten bedragen EUR 278.655, echter deze zijn niet vergelijkbaar met 'financieel management kosten'.

5.42 In 2006 wordt aangegeven dat één van de belangrijkste oorzaken van overschrijding de hogere kosten van inhuur is (€ 250.000). In de loop van 2006 is afscheid genomen van de controller en de administrateur. Dit is tijdelijk opgevangen door de inhuur van personeel, waarmee hoge kosten waren gemoeid.

5.43 De jaarrekeningen 2005-2007 geven in onze optiek een duidelijk beeld van de gemaakte kosten en overschrijdingen op de begroting. De toelichting op de afwijkingen ontbreekt echter en/of is summier. De jaarrekening 2008 kent een andere indeling en is daardoor moeilijker vergelijkbaar met de voorgaande jaarrekeningen. Daarbij wordt hier minder detail gegeven omtrent de overschrijding op regelniveau. Wij merken op dat de gegeven toelichtingen en analyses voor jaarrekeningdoeleinden an sich voldoende te achten zijn, maar dat voor een beleids- en programmaevaluatie een diepgaandere analyse en te verstrekken toelichtingen noodzakelijk zijn. Nu de jaarrekeningen mede ook tot doel hebben richting subsidieverstrekker verantwoording af te leggen, zal de inrichting en mate van diepgang moeten worden afgestemd op redelijke eisen van de subsidieverstrekker.

Benchmarkregelingen ten opzichte van vergelijkbare organisaties

5.44 Uit gesprekken met medewerkers van NIMD hebben wij veelvuldig begrepen dat men NIMD onvergelijkbaar vindt met andere organisaties. Achtergrond daarvan is dat NIMD zich als enige organisatie in Nederland bezig houdt met het ondersteunen van democratiseringsprocessen in jonge democratieën. Hoewel de hieronder genoemde organisaties zich begeven op een ander werkteerrein dan NIMD, zijn deze organisaties opgenomen in de benchmark omdat zij in de uitvoering van hun beleid een soortgelijk organisatiemodel hebben als NIMD. In overleg met het Ministerie hebben wij de volgende organisaties in de benchmark opgenomen: Interpeace, IKV Pax Christi en WarChild. Voor een deel van de benchmark aspecten hebben wij NIMD alleen kunnen vergelijken met Interpeace en WarChild.

Reden daarvan is dat wij voor IKV Pax Christi ons alleen hebben kunnen baseren op publieke informatie, daar waar wij voor beide andere organisaties ons ook konden verlaten op interne informatie, die deze organisaties ons ter beschikking hebben gesteld.

5.45 Een Canadese organisatie, Canadian Democracy Promotion Agency, is voor wat betreft de inhoudelijke werkzaamheden zeer vergelijkbaar met NIMD, zij het dat hier een organisatie betreft die nog niet werkelijk bestaat en nog geen daadwerkelijke uitgaven heeft gedaan. Wij zouden ons voor wat betreft de benchmark moeten baseren op begrotingen uitgaande van meerdere scenario's. Het betrekken van deze organisatie achten wij daarom te hypothetisch om een zinvolle benchmark te kunnen verrichten.

5.46 De vergelijkende organisaties laten ten opzichte van NIMD de volgende omvang van het activiteitsniveau zien (waarbij activiteitsniveau is gedefinieerd als totale omvang van de kosten in het jaar 2008). Dit is derhalve inclusief alle kosten.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Omvang activiteitsniveau	12.526.570	7.814.382	18.488.975	9.884.967

5.47 NIMD heeft drie veldkantoren, te weten in Ecuador, Guatemala en Mozambique. WarChild heeft zeven veldkantoren (Afghanistan, Sudan, Uganda, Sierra Leone, Israël, Colombia, DRC). Vanuit deze veldkantoren worden met de partnerorganisaties samengewerkt. IKV Pax Christi heeft geen veldkantoren, maar maakt alleen gebruik van lokale partners. Interpeace heeft twee veldkantoren (Kenia en Guatemala) en maakt vanuit beide veldkantoren gebruik van lokale partners. Daarnaast worden vanuit het hoofdkantoor in Genève de lokale partners van vijf landen direct aangestuurd (Israël, Palestijnse gebieden, Cyprus en Guinee Bissau en Oost Timor).

5.48 Wij hebben de benchmark uitgevoerd op enkele aspecten: het aantal reizen en het reisbeleid van de organisaties, de omvang van het personeelsbestand en samenstelling daarvan (in FTE en kosten), de Noord-Zuid verhouding in de kosten en de omvang van de overige kosten zoals automatisering, huisvesting, publicaties, externe relaties, governance en representatie. Wij hebben ons gebaseerd op informatie uit het boekjaar 2008 en indien aanwezig uit het boekjaar 2009.

Benchmark reisbeleid en reiskosten

5.49 Het reisbeleid van zowel WarChild als Interpeace is gebaseerd op 'Economy class'. Slechts in uitzonderlijke gevallen (overmacht) is reizen per Business class toegestaan. Bij beide organisaties is dit opgenomen in een reisbeleid. Voor beide organisaties geldt dat, net als voor NIMD, er vooraf toestemming moet zijn voor het ondernemen van een reis. Dit moet de zakelijkheid van de reis borgen. Het reisbeleid van WarChild en Interpeace wijkt daarmee dus af van dat van NIMD.

Het aantal reizen, onderverdeeld naar Economy class en Business class, en de gemiddelde kosten per reis verhouden zich als volgt tussen de drie organisaties:

	WarChild		Interpeace*		NIMD	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Aantal reizen	151	181	152	138	315	396
Kosten reizen	110.931	170.114	121.134	118.339	313.989	385.463
Gemiddelde kosten per reis	735	940	797	858	997	973
Aantal reizen business class	0	0	6	10	54	91
Aantal reizen economy class	151	181	149	128	261	305

* Voor Interpeace geldt dat het aantal reizen niet kan worden bepaald voor beide veldkantoren, aangezien gebruik wordt gemaakt van lokale reisagenten.

5.50 Uit de tabel blijkt dat het aantal reizen per business class door NIMD veel hoger (54 reizen per business class ten opzichte van 0 respectievelijk 6) is dan bij WarChild en Interpeace. Beide organisaties geven aan dat veel waarde wordt gehecht aan strikte naleving van hun reisbeleid. De lagere gemiddelde kosten per reis (ca. EUR 200 tot EUR 270 per reis) kunnen deels door het lagere vliegklasse worden verklaard. Daarnaast maken beide organisaties gebruik van zogenaamde NGO tarieven bij hun grootste vliegmaatschappijen. Ook dat zorgt voor een lagere prijs per vlucht.

5.51 Het aantal reizen dat NIMD maakt, bedraagt circa het dubbele van het aantal reizen van WarChild of Interpeace. Wij hebben hier geen verklaring voor. Een en ander hangt uiteraard sterk samen met het doel waarvoor men reist.

Benchmark salarissen

5.52 In bijgaande tabel is de vergelijking opgenomen van de totale salariskosten van de organisaties, het salaris van de directeur, de omvang van het personeelsbestand omgerekend naar full time equivalents (fte) en de gemiddelde personeelskosten per fte. Voor Interpeace geldt dat het salarisgebouw is gebaseerd op de normen van de United Nations, aangezien Interpeace voortkomt uit een UN organisatie.

	WarChild 2008	IKV Pax Christi 2008	Interpeace 2008	NIMD 2008
Totale salariskosten	2.286.862	2.986.028	2.015.674	1.491.879
Salaris directeur	87.600	79.967	177.054	133.206
Omvang personeelsbestand in fte*	43,03	50,7	26,00	23,00
Gemiddelde kosten per fte	53.146	58.896	77.526	64.864

* Overeenkomstig de verzamelloonstaat. Voor Interpeace geldt dat de verzamelloonstaat alleen de werknemers in Geneve betreft, niet de werknemers van de veldkantoren.

5.53 Uit de tabel blijkt dat het salaris van de directeur van NIMD duidelijk hoger (ca. 66%) ligt ten opzichte van de beide Nederlandse NGO's. Datzelfde geldt voor de gemiddelde kosten per fte (10% à 22% ten opzichte van respectievelijk IKV Pax Christi en WarChild).

5.54 Ten opzichte van de internationale organisatie Interpeace ligt het salaris van de directeur van NIMD 25% lager dan het salaris van de directeur van Interpeace. Voor de gemiddelde kosten per fte is het niveau van NIMD 16% lager dan dat van Interpeace. Een verklaring voor de hogere kosten van Interpeace ten opzichte van NIMD is dat het salarisgebouw van Interpeace is gebaseerd op de salarissen van de UN, inclusief toeslagen, waarvan als algemeen bekend wordt verondersteld dat deze hoog zijn.

5.55 De heer von Meijenfeldt heeft aangegeven dat het Bureau Berenschot een (benchmark) onderzoek heeft gedaan naar de omvang van het salaris van de directeur NIMD. Het salaris is gebaseerd op de uitkomsten van dat onderzoek.

Benchmark Noord-Zuid kostenverhouding

5.56 Onder de Noord-Zuid verhouding in de kosten wordt verstaan kosten die de kosten van het hoofdkantoor organisaties ten opzichte van de kosten van de veldkantoren en partnerorganisaties. De Noord-Zuid verhouding in de kosten wordt gezien als een indicatie voor de doelmatigheid van de organisatie. Voor alle vier de organisaties geldt dat een methode wordt gehanteerd om kosten van het hoofdkantoor toe te rekenen aan de veldkantoren of partnerorganisaties. In alle vier de gevallen wordt gebruik gemaakt van een methodiek die uitgaat van het toerekenen van kosten op basis van een inschatting van de inzet (in aantallen uren, dagen of fte) aan de directe programma's in het Zuiden. In bijgaande tabel is dit nader kwantitatief uitgewerkt.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Totaal activiteitsniveau ex fondsenwerving	11.164.727	7.743.821	18.488.975	9.884.067
Zuidelijke kosten	8.068.231	5.676.797	15.271.479	6.179.483
Kosten hoofdkantoor	4.458.339	2.137.585	3.217.496	3.704.566
Doorbelast aan zuiden	2.353.910	1.477.518	1.000.818	2.072.105
Kosten niet doorbelast aan Zuiden	2.104.429	660.067	2.216.678	882.582
waarvan: beheer en organisatie	742.587	589.506	933.135	882.582
kosten eigen fondswerving				
Totale kosten Zuiden	10.422.141	7.154.315	16.272.297	8.251.588
Aandeel Zuid in de kosten	72%	73%	83%	63%
Aandeel Zuid in de kosten na doorbelasting kosten hoofdkantoor	93%	92%	88%	83%

5.57 Onder 'totaal activiteitsniveau ex fondsenwerving' wordt verstaan de kostenbasis in het boekjaar 2008 exclusief de kosten voor eigen fondswerving (zie ook paragraaf 5.54). Onder Zuidelijke kosten wordt verstaan de kosten die de organisatie heeft verantwoord voor veldkantoren en of partnerorganisaties. De kosten hoofdkantoor zijn te categoriseren in drie delen. De kosten hoofdkantoor zijn:

1. De door te belasten kosten naar het Zuiden: deze kosten zijn weliswaar op het hoofdkantoor verantwoord, maar hebben wel een directe relatie met de activiteiten in het Zuiden:
2. De kosten voor beheer en organisaties: deze kosten hebben betrekken op de interne bedrijfsvoering, waaronder het voeren van de administratie en het algemeen management van de organisatie.
3. De kosten eigen fondswerving zijn de kosten die in het kader van particuliere en institutionele fondsenwerving door de organisatie moeten worden gemaakt (en waarvan dus in bovenstaande tabel is geabstraheerd voor het totaal activiteitsniveau).

5.58 De kosten door te belasten naar het Zuiden laten procentueel ten opzichte van het totaal activiteitsniveau weinig verschil zien tussen WarChild, IKV Pax Christi en NIMD.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Totaal activiteitsniveau ex fondsenwerving	11.164.727	7.743.821	18.488.975	9.884.067
Zuidelijke kosten	8.068.231	5.676.797	15.271.479	6.179.483
% zuidelijke kosten t.o.v. totaal	72%	72%	83%	63%

5.59 De kosten voor beheer en organisatie laten onderling relatief weinig verschillen zien. Ook in absolute bedragen zijn de verschillen niet groot, in percentages ten opzichte van elkaar wel (NIMD 20% hoger dan IKV Pax Christi en 80% hoger dan Interpeace).

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Totaal activiteitsniveau incl fondsenwerving	12.526.570	7.814.382	18.488.975	9.884.067
waarvan: beheer en organisatie kosten	742.587	589.506	933.135	882.582
Kosten beheer en organisatie t.o.v. totaal	6%	7,5%	5%	9%

5.60 De derde indeling betreft de kosten eigen fondswerving.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Totale activiteiten niveau incl fondsenwerving	13.583.555	7.410.329	18.842.736	9.884.067
Waarvan: kosten eigen fondswerving	1.361.843	70.561	0	0
Kosten eigen fondswerving t.o.v. totaal	11%	1%	0	0

5.61 Om deze categorie met elkaar te vergelijken, is het van belang om ook de afhankelijkheid van opbrengstencategorieën te analyseren.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
Totale baten	13.583.555	8.073.852	18.842.736	9.884.067
waaronder:				
Ministerie BuZa	2.022.281	3.832.205	1.052.270	9.179.954
andere institutionele donoren (overheden)	1.066.296	0	17.252.654	0
Baten eigen fondswerving	10.494.978	4.241.647	537.811	704.113
% afhankelijkheid institutionele donoren	8%	0%	92%	0%
% afhankelijkheid Ministerie BuZa	15%	47%	6%	93%
% afhankelijkheid eigen fondswerving	77%	53%	3%	7%

5.62 Uit bovenstaande tabel blijkt dat WarChild veel meer dan de andere drie organisaties afhankelijk is van eigen fondsenwerving, niet zijnde het Ministerie van Buitenlandse Zaken en andere institutionele donoren. Dit verklaart dan ook de relatieve hoge kosten voor eigen fondswerving van WarChild en daarmee de relatief gezien lage verhouding in Noord-Zuid kosten.

5.63 De organisaties IKV Pax Christi en Interpeace kennen voor de categorie eigen fondswerving veel lagere kosten en zijn veel meer afhankelijk van institutionele donoren en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. NIMD heeft in vergelijking met deze twee organisaties lagere percentages Noord-Zuid verhouding in de kosten (zowel met als zonder doorbelasting van de algemene kosten), namelijk 63% versus 73% voor Interpeace en 83% voor IKV Pax Christi).

Benchmark overige kosten

5.64 De benchmark overige kosten strekt zich uit over kosten voor automatisering, huisvesting, publicaties, externe relaties, governance, Young NIMD en representatie. Het blijkt dat van deze categorieën alleen de kosten voor automatisering en huisvesting vergelijkbaar zijn. Het bleek niet mogelijk eenduidige definiëringen toe te passen voor de andere categorieën waardoor de vergelijkbaarheid van deze kosten niet goed mogelijk is.

5.65 Voor beide onderstaande kostencategorieën IT-kosten en huisvestingskosten blijkt dat de IT-kosten van NIMD duidelijk hoger liggen dan de kosten van de drie andere organisaties. Een verklaring hiervoor is de investering die NIMD in 2008 heeft gedaan in verband met de introductie van het programmamanagement systeem 'sharepoint'. Voor huisvestingskosten bleek het niet mogelijk een nadere analyse te maken van de kosten in relatie tot bijvoorbeeld het aantal vierkante meters of aantal werkplekken.

	WarChild	IKV Pax Christi	Interpeace	NIMD
	2008	2008	2008	2008
IT kosten	59.758	73.463	29.558	114.014
huisvestingskosten	226.490	195.476	130.530	266.441

Benchmark relatie met partnerorganisaties

5.66 Alle organisaties maken gebruik van partnerorganisaties. Voor de organisaties WarChild, Interpeace en NIMD hebben wij in kaart gebracht in welke mate de partnerorganisaties afhankelijk zijn van de respectievelijke donor. Daarbij hebben wij een percentage van meer dan 50% afhankelijkheid van de donor als zeer groot geclassificeerd. Uit het onderzoek blijkt dat Interpeace gebruik maakt van 26 partnerorganisaties, waarbij afhankelijkheid van de partner in relatie tot Interpeace in 19 gevallen zeer groot is. Voor WarChild geldt dat dit aantal 6 van de 31 partnerorganisaties is. Voor NIMD is dat aantal 12 van de 13 partnerorganisaties. In alle gevallen zijn de organisaties zich bewust van deze zeer grote (en daarmee ongewenste) afhankelijkheid en is beleid ontwikkeld om de donorbasis bij de partnerorganisaties te verbreden.

Toezichtpraktijk op, binnen en door NIMD

5.67 Toezicht rondom NIMD kent een aantal elementen en organen. Enerzijds ontvangt NIMD subsidie van het Ministerie. Op basis van de vereisten in de beschikking over financiële en inhoudelijke planning en verantwoording, ligt een deel van de toezichthoudende functie bij het Ministerie. Daarnaast kent NIMD een Raad van Advies, een bestuur, een directie en een managementteam. De Raad van Advies adviseert het bestuur over beleidsaangelegenheden en het bestuur houdt toezicht op de uitvoering van de programma's. Het bestuur is de uiteindelijke beslisser binnen deze structuur en heeft een deel van haar taken gedelegeerd aan de directie van NIMD. Deze delegatie van taken is vastgelegd in het directiestatuut.

5.68 De Raad van Advies bestaat uit leden van politieke partijen die zijn vertegenwoordigd in de Tweede Kamer. De raad vergadert twee keer per jaar.

5.69 Het bestuur bestaat eveneens uit leden van politieke partijen die zijn vertegenwoordigd in de Tweede Kamer. Het bestuur vergadert één keer per maand en indien nodig vaker.

5.70 Het managementteam vergadert twee keer per maand.

5.71 De elementen die in genoemde vergaderingen aan de orde komen zijn met name van inhoudelijke aard. De landenprogramma's worden allemaal besproken. Tevens wordt een groot deel van de tijd in de managementteam- en bestuursvergaderingen besteed aan de communicatie tussen NIMD en het Ministerie. Vanaf 2008 is zichtbaar dat er meer aandacht is voor de interne beheersing.

5.72 NIMD heeft met ingang van het boekjaar 2010 een nieuwe penningmeester aangesteld. De penningmeester is onafhankelijk van de politieke partijen en is aangesteld juist vanwege zijn inhoudelijke kennis (de penningmeester is registeraccountant). Wij vinden dit een goed signaal van NIMD.

6 Samenvatting en conclusies

Algemeen

6.01 NIMD is een relatief jonge organisatie waarbij wij constateren dat in de eerste jaren de nadruk meer heeft gelegen op het bereiken van inhoudelijke doelen dan op de beheersing van de financiën en de organisatie. Met name het jaar 2006 is voor wat betreft budgettering een lastig jaar geweest voor NIMD, omdat men hoge kosten in verband met een gedwongen verhuizing, interim financieel management en automatisering, niet voldoende heeft voorzien.

6.02 De hoge kosten in 2006 hebben geleid tot een gedeeltelijke afwijzing van de subsidietoekenning over de betrokken periode. Na enige onenigheid heeft de afwijzing geleid tot een door NIMD aan het Ministerie terug te betalen bedrag. Nu NIMD dat bedrag niet kan terugbetalen ligt de vraag voor of het kan worden kwijtgescholden. Naar ons oordeel dient daarover snel een besluit genomen te worden. De goedkeuring van de meerjarenbegroting 2007-2010 en de jaarlijkse begrotingen van NIMD zijn aangehouden hangende de uitkomsten van het doelmatigheidsonderzoek. Gelet op het feit dat die meerjarenperiode intussen goeddeels verstreken is en er al gewerkt dient te worden aan een planning voor de periode daarna, is afwikkeling van de diverse begrotingen cruciaal.

6.03 Een onderwerp van groot belang is dat NIMD van oordeel is dat het meerjarenplan 2007-2010 een onjuiste financiële paragraaf bevat, in die zin dat met name de personele kosten onjuist zijn begroot, c.q. dat met stijgingen daarin geen rekening werd gehouden. Het meerjarenplan werd opgesteld in een periode dat er interim financieel management bij NIMD werd gevoerd waarover, zo bleek ons, de directie niet tevreden was. Naar ons oordeel heeft NIMD onvoldoende duidelijk afstand genomen van die meerjarenbegroting en had zij ondanks de vele communicatie met het Ministerie meer inspanningen moeten leveren om de herziene begroting goedgekeurd te krijgen bij het Ministerie. Het Ministerie ziet zich thans in de positie geplaatst dat zij keer op keer de jaarbegrotingen niet kan goedkeuren omdat deze in afwijking (hoger) zijn dan die in de meerjarenbegroting.

Rol van de algemeen directeur

6.04 De algemeen directeur is, conform de wens van het Ministerie zowel formeel als materieel geheel teruggetreden op de terreinen financiën en beheer. In de thans gekozen procuratiestructuur speelt hij geen enkele rol, ook niet bij afwezigheid van de adjunct-directeur. Op zich tast dit wat ons betreft de praktische slagvaardigheid van de organisatie aan en komt ook de geloofwaardigheid van de algemeen directeur in het geding, nu hij geen enkele overeenkomst meer mag ondertekenen.

De heer Von Meijenfeldt laat echter blijken te berusten in de situatie, zeker als dat zou kunnen betekenen dat de problemen rond de subsidiëring daardoor kunnen worden opgelost.

6.05 Los van de vraag hoe de bevoegdheden zijn verdeeld komt het ons voor dat sinds de komst van de heer Bakker op natuurlijke wijze al een aantal bevoegdheden naar hem zijn overgegaan. In die zin is de ontkoppeling van de bevoegdheden van de algemeen directeur slechts een vaststelling van een proces dat in de praktijk al gaande was.

6.06 Samenvattend heeft NIMD volledige invulling gegeven aan de voorwaarde dat de directeur geen bevoegdheden meer heeft op het gebied van financieel management en beheer.

Naleving subsidievoorwaarden

6.07 NIMD leeft in haar optiek de subsidievoorwaarden na. Vanaf 2006 zijn forse overschrijdingen op de oorspronkelijke begroting zichtbaar. De uitleg en toelichting op deze overschrijding zijn volgens het Ministerie aan de magere kant. De communicatie hierover tussen NIMD en het Ministerie is uitvoerig. Hoewel het Ministerie, als subsidieverstrekker, de plicht heeft bij verscherpt toezicht op het stellen van vragen en zeker in het licht van de genoemde overschrijdingen, lijkt zij ook gedetailleerd door de verantwoordingen en jaarplannen van NIMD te gaan. Dit heeft de relatie tussen NIMD en het Ministerie niet bevorderd.

6.08 In het algemeen komt het erop neer dat de documenten die NIMD aanlevert uitvoerig zijn maar hier en daar bondiger en meer 'to the point' geschreven zouden kunnen worden, met een betere afstemming op de 'behoeften' van het Ministerie. NIMD leeft de subsidievoorwaarden na. Daarnaast zijn ook goedkeurende verklaringen afgegeven door de accountant van NIMD. Wel hebben wij niet op basis van schriftelijke communicatie vastgesteld dat vooraf toestemming voor begrotingswijzigingen werd gevraagd aan het Ministerie, hoewel het NIMD opmerkt dat zulks in 2007 en in 2008 wel degelijk is gebeurd.

6.09 Het Plan van Aanpak, zoals overeengekomen door het Ministerie en NIMD, wordt volgens onze waarneming nageleefd door NIMD. De bewustwording van de noodzaak daartoe is in de afgelopen periode gegroeid en ligt op het moment van onderzoek op een hoogtepunt, nu het besef duidelijk leeft binnen NIMD dat afwikkeling van de thans ontstane problemen cruciaal is voor het voortbestaan van de organisatie. De relatie met het Ministerie krijgt naar ons oordeel een te groot aandeel in de aandacht van NIMD en gaat ten koste van het verder juist inrichten van de organisatie en de effectieve uitvoering van programma's. Opnieuw blijkt hieruit dat een spoedige afwikkeling van problemen uit het verleden opportuun is.

6.10 Opvallend in dit verband is dat NIMD, afgezien van de eenmalige communicatie tussen de heer Von Meijenfeldt en mevrouw Ten Tusscher, nauwelijks schriftelijk heeft gecommuniceerd met het Ministerie over de voortgang van de invulling van het plan van aanpak. Populair gezegd zien wij dit als een 'gemiste kans'. Het Ministerie heeft de vraag of aan het plan wordt voldaan uiteindelijk bij ons neergelegd en verkeerde in kennelijke onzekerheid over de invulling van het plan. Naar ons oordeel had NIMD er goed aan gedaan en zou zij er alsnog goed aan doen het Ministerie nauwkeurig op de hoogte te houden van gemaakte vorderingen.

6.11 Het punt communicatie verdient naar ons oordeel een aparte vermelding in deze conclusies. Gemaakte afspraken ten spijt verloopt de communicatie met het Ministerie stroef en niet effectief. Er bestaat onzekerheid over wie met wie moet communiceren, waarover en in welke mate, hoewel in de subsidiebeschikking duidelijk is aangegeven dat alle zaken die de subsidie betreffen via de beleidsmedewerker moeten worden gecommuniceerd.

6.12 De oorzaak hiervan valt wat ons betreft niet aan een der partijen in overwegende mate toe te schrijven. Opvallend is dat het lijkt dat de communicatie op hogere niveaus (bestuur naar de minister, directie naar hogere ambtenaren) volgens NIMD vrijwel zonder problemen verloopt maar dat het op dagelijks niveau (beleidsmedewerkers Ministerie, controller/directie NIMD v.v.) tot problemen leidt als omschreven in dit rapport. Dit beeld wordt overigens niet gedeeld door het Ministerie. Het Ministerie herkent zich niet in dit onderscheid.

6.13 Voorts valt op dat NIMD niet steeds de juiste informatie verstrekt aan het Ministerie. In de beleving van het Ministerie is de hoeveelheid informatie veelal groot maar dat betekent niet dat ook inderdaad de gevraagde informatie wordt verstrekt. Aan NIMD zou ons advies zijn om kernachtiger te formuleren en meer dient te zijn afgestemd op de informatiebehoefte van het Ministerie. Voor beide partijen geldt dat naar ons oordeel het punt communicatie uit het Plan van Aanpak dient te worden herzien, om tot helderder en meer effectieve afspraken te komen.

6.14 Wij constateren dat NIMD duidelijke inspanningen heeft geleverd om medefinanciers voor zijn programma te vinden. In de eerste helft van het jaar 2009 heeft NIMD bij potentiële donoren (zoals Europese Commissie, DFID, SIDA, Belgische regering) geïnventariseerd welke mogelijkheden er zijn voor medefinanciering van NIMD programma.

Ontwikkeling van de kosten

6.15 De kostenontwikkeling bij NIMD toont een stijgende lijn maar de omvang van de organisatie ook. Men heeft in 2006 veel geld uitgegeven aan huisvesting, automatisering en financieel management. NIMD is niet in staat gebleken dit van te voren goed in te schatten. De focus van NIMD ligt naar ons oordeel vooral op de inhoud van de programma's en minder op het financiële beheerskader.

Overigens is hier sinds eind 2008 wel verbetering zichtbaar. Er is echter nog steeds sprake van overschrijdingen ten opzichte van de (herziene) begrotingen in boekjaren 2007 en 2008. Daarbij helpt het niet dat goedkeuring door het Ministerie lang achterwege blijft. Wij hebben geen onregelmatigheden aangetroffen met betrekking tot de besteding van geld. Autorisatieprocedures zijn inmiddels duidelijk en conform de wensen van het Ministerie geregeld.

6.16 Dat NIMD thans nog steeds met kostenoverschrijdingen kampt is met name gelegen in de te krappe begroting in het ingediende meerjarenplan 2007-2010. Een meer realistische begroting had wellicht latere overschrijding voorkomen. Begroten en het sturen op begrotingen blijft echter een belangrijk aandachtspunt voor NIMD.

Omvang van kosten in vergelijking tot andere organisaties

6.17 De in hoofdstuk 5 weergegeven resultaten van het door ons uitgevoerde benchmarkonderzoek spreken vanwege hun feitelijke aard voor zich. Op enkele punten (overige kosten) blijken de cijfers, na correctie van de kosten voor fondsenwerving, min of meer vergelijkbaar voor het NIMD en de daarmee vergeleken organisaties. Op andere punten (bijvoorbeeld reizen, Noord-Zuid verhouding van de kosten en salariering) wijken de kosten van NIMD naar boven af. Hierbij overwegen wij dat de genoemde organisaties natuurlijk nooit geheel vergelijkbaar zijn als het gaat om de te bereiken doelen en de wijze waarop men die doelen wenst te bereiken.

Doelmatigheid van algemeen management en programmabeheer NIMD

6.18 Zoals hierboven reeds gesteld, is de focus van NIMD erg inhoudelijk. Er is een vorm van bezieling die wel bij de aard van de organisatie past. Het beheersingskader is bij de groei van de organisatie echter achtergebleven maar is in ontwikkeling.

De ontstane (sanctie) situatie als gevolg van de verbeterpunten in het beheer van NIMD heeft geleid tot een periode waarin veel aandacht en tijd werd besteed aan het communiceren en opstellen en strategisch opstellen van brieven, tijd die ook had kunnen worden besteed aan het verder verbeteren van de bedrijfsvoering van de organisatie.

Amsterdam, 7 april 2010

PricewaterhouseCoopers Advisory NV

drs. A.J. Mikkers RA
Partner

A Bijlagen

A.01 Intern rapport NIMD inzake externe fondsenwerving