

Geïntegreerd Verslag 2020

2021



Algemene
Rekenkamer

Vooraf

‘Anderhalvemetersamenleving’ werd verkozen tot het woord van het jaar 2020. Dit ene woord staat symbool voor wat Nederland in 2020 in de greep hield: de wereldwijde uitbraak van het nieuwe coronavirus. Het coronavirus had in 2020 onmiskenbaar een grote impact op het leven van individuele burgers en bedrijven en op de Nederlandse samenleving als geheel. Het kabinet zag zich genoodzaakt – soms onder grote tijdsdruk – ingrijpende maatregelen te nemen om de coronacrisis te beteugelen.

Onder dergelijke uitzonderlijke omstandigheden is het van belang dat democratische processen overeind blijven. Juist óók dan, zou ik willen zeggen. Burgers en bedrijven in Nederland moeten erop kunnen vertrouwen dat ook in tijden van crises politieke besluiten transparant en weloverwogen worden genomen, dat op deze besluiten controle plaatsvindt en dat er politieke verantwoording over wordt afgelegd.

Tegenmacht is een onlosmakelijk onderdeel van de *checks and balances* in dit democratisch proces. Vanuit haar grondwettelijke taak – het onderzoeken van de ontvangsten en uitgaven van het Rijk – vormt de Algemene Rekenkamer één van deze tegenmachten: zij voorziet parlement en samenleving van onafhankelijke oordelen over het presteren en functioneren van de rijksoverheid. In deze tijden van politieke en maatschappelijke dynamiek willen wij een onafhankelijke, gezaghebbende en stabiele factor zijn én blijven.

Wij willen nadrukkelijk ook een *relevante* rekenkamer zijn. In 2020 hebben we onze onderzoeksprogrammering aangepast om onderzoek te doen naar verschillende aspecten van de bestrijding van de coronacrisis, onder meer naar de testcapaciteit en steun aan grote ondernemingen. Daarmee komt onze missie goed tot uitdrukking: door middel van onze onderzoeken het presteren en functioneren van de rijksoverheid te helpen verbeteren.

Twee verslagen

Het belang van de volksgezondheid bracht in 2020 voor iedereen ingrijpende beperkingen met zich mee, ook voor de Algemene Rekenkamer. Ondanks die beperkingen zijn we erin geslaagd om onze werkzaamheden voort te zetten. Op 31 maart jl. publiceerden wij het *Verslag van werkzaamheden 2020*, waarin wij terugblikken op onze publicaties en activiteiten in 2020.

Voor het tweede jaar op rij publiceren wij op Verantwoordingsdag ook een geïntegreerd verslag; het verslag dat nu voor u ligt. In onze strategie voor de periode 2016-2020, *Inzicht als basis voor vertrouwen*, spraken we de ambitie uit om stappen te zetten richting geïntegreerde verslaglegging (‘integrated reporting’). Daarmee willen we ons nog uitdrukkelijker verantwoorden over de impact en meerwaarde die wij met ons werk voor de samenleving hebben en de middelen die we daarvoor hebben ingezet. Geïntegreerde verslaglegging is voor veel overheidsorganisaties nog geen gemeengoed. Ook voor ons is het een (leer)proces, dat wij komende jaren willen doorontwikkelen.

Peer review afgerond

In het voorjaar van 2019 vroegen wij de rekenkamers van Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Canada om de kwaliteit van onze onderzoekswerkzaamheden te toetsen. In 2020 is deze peer review (collegiale toetsing) van onze organisatie afgerond. We zijn trots op de positieve hoofdconclusie van het *peer review*-team. Als lerende organisatie nemen wij de aanbevelingen die uit de *peer review* naar voren kwamen ter harte. Een aantal aanbevelingen kunnen we op korte termijn zelf opvolgen, andere zullen wat meer tijd kosten, bijvoorbeeld omdat daarvoor nieuwe wetgeving nodig is.

Einde strategische periode 2016-2020

Het jaar 2020 was het laatste jaar van de strategische periode 2016-2020. Met onze strategie *Inzicht als basis voor vertrouwen* kozen we voor een stevige financiële inslag. We hebben langjarige onderzoeksprogramma's opgezet naar onder meer de inkomsten van de Staat en premiegefinancierde sectoren voor de sociale zekerheid en de zorg.

In januari 2021 publiceerden we onze nieuwe strategie voor de periode 2021-2025, *Vertrouwen in verantwoording*, waarvoor we in 2020 de voorbereidingen troffen. We gaan ons onderzoek nadrukkelijker doen vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Meer dan voorheen willen we ook een oordeel gaan geven over doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid.

We blijven doen waar we al meer dan 200 jaar goed in zijn: het controleren van de inning en besteding van publiek geld, ook in de 'anderhalvemetersamenleving'.

Arno Visser
President Algemene Rekenkamer

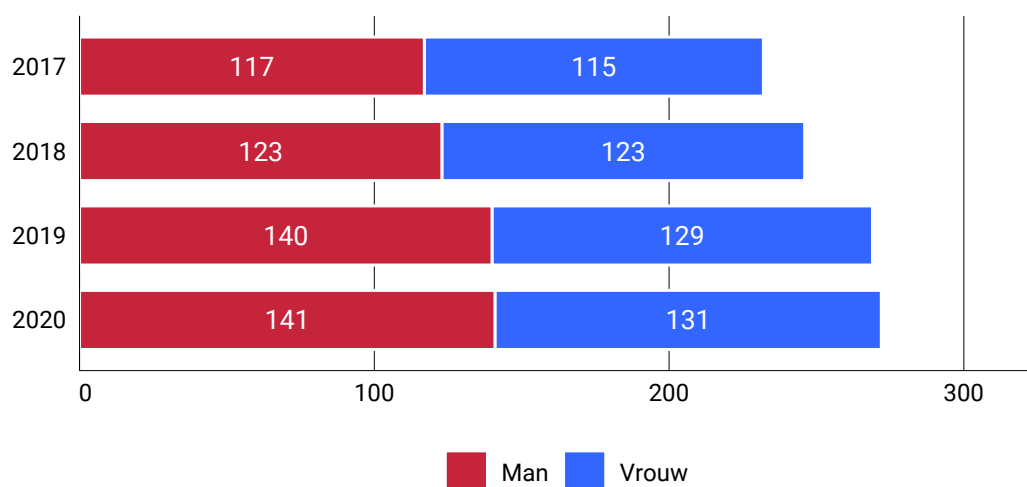
Het jaar 2020 in het kort

Personele bezetting stabiel

De afgelopen drie jaar hebben wij ons ingespannen om, na een periode van taakstellingen en reorganisaties, de bezetting van de Algemene Rekenkamer op niveau terug te brengen. Dat is gelukt; in 2020 was onze bezetting weer stabiel en op peil. Met 248,31 fte, verdeeld over 272 medewerkers, viel onze formatie op 31 december 2020 (exclusief college) binnen de vastgestelde doelformatie van 249,8 fte.

Figuur 1 Omvang personeelsbestand in 2020

Omvang personeelsbestand stabiel in 2020



Er waren in 2020 op bestuurlijk niveau enkele wisselingen van de wacht. Wij namen afscheid van een collegelid en een collegelid in buitengewone dienst. En we verwelkomden een nieuw collegelid en een nieuw collegelid in buitengewone dienst.

2020 was ook het jaar waarin wij nader invulling hebben gegeven aan het project 'Staf van de toekomst'. Alle managementvacatures binnen onze staf zijn inmiddels vervuld. Daarnaast is (en wordt) bij cruciale teams zoals Facilitaire Zaken en Informatievoorziening gewerkt aan het vervangen van externe inhuurkrachten door collega's in vaste dienst.

Ook hebben we het afgelopen jaar de verhouding tussen de 'lijn' (de onderzoeksdirecties) en de staf (de ondersteunende teams) van onze organisatie verder vormgegeven, onder meer met afspraken over het portefeuillehouderschap van de onderzoeksdirecteuren richting de staf.

Ons strategisch personeelsplan 2019-2023 hebben we in 2020 geactualiseerd. Dit jaar gaan we de aandachtspunten uit het plan concreet uitwerken. Dit houdt in dat we systematischer gaan kijken naar kwaliteiten en inzet van collega's, naar de gewenste competentieontwikkelingen en naar de doorontwikkeling van het 'hybride' werken (gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor).

Verbetering primaire processen

De intensivering van onze inzet op de beheersing van onze primaire (dat wil zeggen: onderzoeksgelateerde) processen heeft in 2020 vruchten afgeworpen. Meer en meer slagen wij erin onderzoeksprojecten tijdig en binnen het gestelde aantal uren te realiseren. De wendbaarheid en flexibiliteit van onze organisatie is hierdoor toegenomen. Hoewel de werksituatie van onze medewerkers gedurende het grootste deel van het jaar verre van ideaal was als gevolg van het thuiswerken, zijn we erin geslaagd onze onderzoeksprogrammering aan te passen en in 2020 maar liefst 5 coronacrisis onderzoeken te publiceren.

Beheerste bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van onze organisatie is erop gericht de verschillende interne processen en projecten te beheersen en voortdurend te verbeteren.

Wel hebben de crisismoments in 2020 een groot beroep gedaan op de ondersteunende diensten binnen de staf, in het bijzonder de teams van Facilitaire Zaken en Informatievoorziening. Zij werden geconfronteerd met een grote werkdruk,

veranderende prioriteiten (volledig digitaal werken, aanpassingen in het gebouw, nieuwe afstemmingsprocedures) en de soms lastige combinatie van werk en privé.

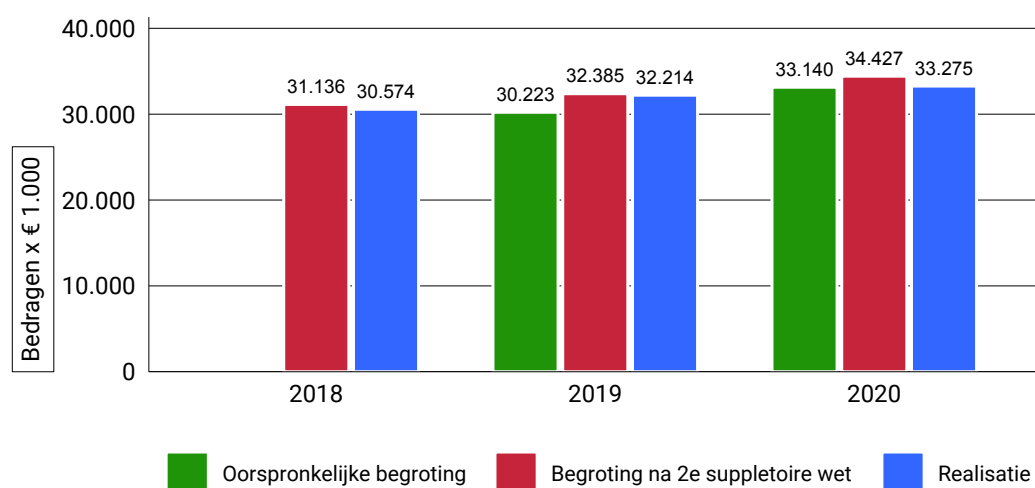
In 2020 hadden de verbetering van het financieel beheer, de versterking van de interne controle en de informatiebeveiliging onze bijzondere aandacht.

Uitgaven en inkomsten

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

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

Realisatie uitgaven in balans met begroting



Wij hebben in 2020 minder geld uitgegeven dan begroot; het financieel resultaat bedroeg eind 2020 € 1,15 miljoen. Dit financieel resultaat was vooral het gevolg van de coronabeperkingen. Er waren minder uitgaven voor de inhuur van externe krachten en er werd ook (veel) minder geld besteed aan woon- en werkverkeer, internationale dienstreizen en catering. Dit beeld is ongeveer vergelijkbaar met dat van de andere Hoge Colleges van Staat.

Onze ontvangstenbegroting bedroeg in 2020 € 1,217 miljoen. De daadwerkelijke ontvangsten vielen afgerond € 0,1 miljoen lager uit dan begroot. Dit kwam vooral doordat er als gevolg van de coronabeperkingen lagere inkomsten uit internationale projecten binnenkwamen.

Inhoud

1. Over de Algemene Rekenkamer | 10

- 1.1 Hoe geven wij invulling aan onze wettelijke taak? | 10
 - 1.1.1 Missie en strategie | 10
 - 1.1.2 Ons onderzoek | 12
 - 1.1.3 Prestaties en toegevoegde waarde | 13
- 1.2 Dialoog met de omgeving | 15
 - 1.2.1 Parlement en regering | 15
 - 1.2.2 Hoge Colleges van Staat en kennisinstututen | 15
 - 1.2.3 Rekenkamers in binnen- en buitenland | 15
 - 1.2.4 Burgers en media | 16

2. Ons onderzoek: resultaten, methoden en kwaliteit | 17

- 2.1 Onze onderzoeksprogramma's: resultaten in 2020 | 17
 - 2.1.1 Programma 'Verantwoordingsonderzoek' | 17
 - 2.1.2 Programma 'Ontvangsten ontcijferd' | 21
 - 2.1.3 Programma 'Premiesectoren zorg en sociale zekerheid' | 23
 - 2.1.4 Programma 'Energietransitie' | 26
- 2.2 Onderzoeken naar bestrijding van de coronacrisis | 27
- 2.3 Onderzoeken op het gebied van digitalisering en veiligheid | 30
- 2.4 Nieuwe methoden en technieken van onderzoek | 32
 - 2.4.1 Programma 'Doorontwikkeling Verantwoordingsonderzoek' | 32
 - 2.4.2 Programma 'DOEN' | 33
- 2.5 Kwaliteit van ons werk | 34
- 2.6 Strategie en huisstijl | 39
 - 2.6.1 Strategie voor de periode 2021-2025 | 39
 - 2.6.2 Vernieuwing huisstijl | 40

3. Samenwerking: internationaal en binnen het Koninkrijk | 42

- 3.1 Internationale samenwerking | 42
 - 3.1.1 Samenwerking met rekenkamers in het buitenland | 43
 - 3.1.2 Bilaterale samenwerking en peer reviews | 44
- 3.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk | 45
 - 3.2.1 Samenwerking met lokale rekenkamer(commis)sie)s | 45
 - 3.2.2 Samenwerking met rekenkamers Aruba, Curaçao en Sint Maarten | 45
- 3.3 Activiteiten binnen koepelorganisaties van rekenkamers | 46

4. De organisatie | 47

- 4.1 Governance | 47
 - 4.1.1 College | 47
 - 4.1.2 Secretaris en directeuren | 49
 - 4.1.3 Audit Advisory Committee | 50
- 4.2 Personeel en organisatieontwikkeling | 52
 - 4.2.1 Personeel | 52
 - 4.2.2 Organisatieontwikkeling | 55
- 4.3 Medezeggenschap | 58
- 4.4 Commissie Integriteit | 59
- 4.5 Vertrouwenspersonen | 60

5. De bedrijfsvoering | 61

- 5.1 Sturing en beheersing van interne processen | 61
- 5.2 Planning en controle | 63
- 5.3 Informatiebeveiliging | 65
- 5.4 Financiën | 66
- 5.5 Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen | 75

6. Over het Geïntegreerd Verslag 2020 | 79

Bijlagen | 81

- Bijlage 1 Functies collegeleden, collegeleden i.b.d. en secretaris | 81
- Bijlage 2 Gebruikte afkortingen | 84
- Bijlage 3 eindnoten | 86



drs. A.P. (Arno) Visser
President



drs. E (Ewout) Irgang
Collegelid



**drs. F.C. (Francine)
Giskes**
Collegelid
(tot 15 oktober 2020)



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



drs. P.W. (Paul) Doop
*Collegelid in buiten-
gewone dienst*



**drs. J.M.A. (Hanny)
Kemna RE CISA IDP-C**
*Collegelid in buiten-
gewone dienst*
(vanaf 1 januari 2020)



**prof. dr. M.J.W. (Mark)
van Twist**
*Collegelid in buiten-
gewone dienst*
(tot 1 mei 2020)

1.

Over de Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat. Onze onafhankelijke positie is verankerd in de Grondwet. Het is onze wettelijke taak om te onderzoeken of de rijksoverheid het gemeenschapsgeld dat haar is toevertrouwd zinnig, zuinig en zorgvuldig uitgeeft. In dit hoofdstuk bespreken we hoe wij invulling geven aan deze taak: vanuit welke missie we werken, welke strategie we volgen, wat we zoal onderzoeken, welke ijkpunten we daarbij hanteren en welke toegevoegde waarde en impact wij nastreven (§ 1.1). Vervolgens zetten we uiteen hoe wij de dialoog voeren met de instellingen en personen die belang hebben bij ons werk (§ 1.2).

1.1 Hoe geven wij invulling aan onze wettelijke taak?

1.1.1 Missie en strategie

In de strategie van de Algemene Rekenkamer voor de periode 2016-2020, getiteld *Inzicht als basis voor vertrouwen*, hebben wij beschreven wat wij als onze missie beschouwen en hoe wij daaraan met onze onderzoeken uitvoering geven; zie figuur 3.

Figuur 3 Missie en strategie van de Algemene Rekenkamer



We hebben in 2016 vastgelegd dat we nadrukkelijker dan voorheen inzicht willen bieden in publieke geldstromen. Het belang hiervan groeit, nu in de sterk veranderende samenleving en organisatie van de overheid de besteding van gemeenschapsgeld steeds moeilijker te volgen is. Wij streven ernaar om hierin met onze onderzoeken helderheid te scheppen.

We willen de maatschappelijke impact van beleidskeuzes en uitgaven zichtbaar maken.

Op die manier willen we de democratische verantwoording over de inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten van het Rijk bevorderen. Dit is essentieel voor het vertrouwen dat de maatschappij in de overheid heeft.

Wij hebben onze strategie uitgewerkt in een aantal programma's die we in hoofdstuk 2 nader toelichten (zie § 2.1 en § 2.4).

Elke vier jaar herijken wij de strategie van onze organisatie. Zodoende hebben we in 2020 een nieuwe strategie voor de periode 2021-2025 opgesteld. Deze nieuwe strategie, die we de titel *Vertrouwen in verantwoording* hebben meegegeven, belichten we in hoofdstuk 2 (zie § 2.6.1).

1.1.2 Ons onderzoek

Wij onderzoeken de inkomsten en uitgaven van het Rijk. Dit doen we door onderzoek te verrichten naar:

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

Onderzoek naar rechtmatigheid

Ons rechtmatigheidsonderzoek richt zich op de vraag of de rijksoverheid het gemeenschapsgeld conform wet- en regelgeving heeft ontvangen en uitgegeven. We gaan daartoe na of de rijksverantwoording aansluit op de rijksbegroting en op de afspraken die zijn gemaakt met het parlement. Als dit in orde is, geven we een goedkeurende verklaring af bij de rijksrekening.

De resultaten van het rechtmatigheidsonderzoek publiceren we op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei.

Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid

Ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek richt zich op de vraag of de doelen van het rijksbeleid zijn bereikt en of dit op een zo efficiënt mogelijke manier is gebeurd. We beoordelen, anders gezegd, of het beleid de gewenste resultaten heeft opgeleverd en of de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen het geld zinnig en zuinig hebben uitgegeven. We kijken daarbij ook naar de uitvoering: zijn de juiste maatregelen ingezet en pasten de gekozen maatregelen bij het doel van het beleid?

Onderzoeken op verzoek

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

Speciale onderzoeksbevoegdheden

De Algemene Rekenkamer beschikt voor het doen van rechtmatigheids- en doelmatigheidsonderzoek over bijzondere wettelijke bevoegdheden. Zo zijn wij bevoegd om bij alle dienstonderdelen van het Rijk goederen, administraties, documenten en andere informatiedragers te onderzoeken. Dat is vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2016.

Overzicht van onze onderzoeken

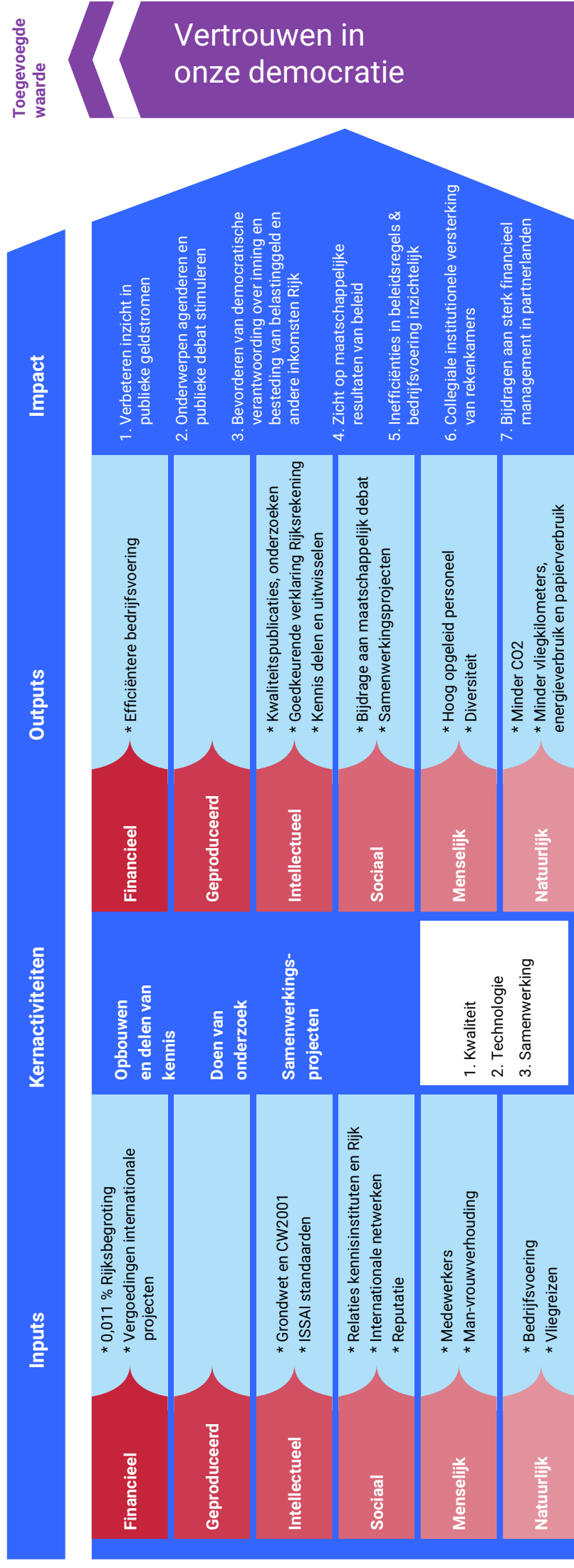
Welke onderzoeken we in een jaar hebben gepubliceerd en welke andere werkzaamheden we hebben verricht, laten we tegenwoordig zien in een afzonderlijk Verslag van werkzaamheden. Ons [Verslag van werkzaamheden 2020](#), gepubliceerd op 31 maart 2021, is te raadplegen op www.rekenkamer.nl.

1.1.3 Prestaties en toegevoegde waarde

De Algemene Rekenkamer wordt gefinancierd met gemeenschapsgeld. We vinden het dan ook van belang om transparant te zijn over onze eigen prestaties en over onze toegevoegde waarde voor de samenleving. Om hierin goed inzicht te bieden gebruiken we onderstaand model van 'waardecreatie'.

Figuur 4 Model waardecreatie

Model van waardecreatie



Toegevoegde waarde

Vertrouwen in onze democratie

Het model toont de samenhang tussen:

- de inzet van geld en personeel voor de uitvoering van onze kernactiviteiten;
- de prestaties die we met onze kernactiviteiten leveren;
- de impact die we op die manier willen bereiken;
- de toegevoegde waarde die we uiteindelijk met ons werk nastreven, te weten: bijdragen aan het vertrouwen in de democratie.

Het is onze ambitie om het hierboven beschreven model van waardecreatie de komende jaren verder uit te werken en toe te passen op onze organisatie.

1.2 Dialoog met de omgeving

We zoeken actief en structureel de dialoog met onze omgeving. We vinden het belangrijk om te weten welke behoeften er leven bij de instellingen en personen die belang hebben bij ons werk. Welke ideeën en vraagstukken houden hen bezig en wat verwachten ze van de Algemene Rekenkamer? Als we hier goed zicht op hebben, kunnen we met ons werk toegevoegde waarde blijven leveren voor onze doelgroepen.

Hieronder bespreken de manier waarop we actief en structureel de dialoog voeren met een aantal van de instellingen en personen die betrokken zijn bij ons werk. In hoofdstuk 2 komen sommige van deze personen zelf aan het woord; zij vertellen daar in tekstkaders wat voor hen de impact is geweest van een bepaald (onderzoeks) project van de Algemene Rekenkamer.

1.2.1 Parlement en regering

Wij verschaffen het parlement en de regering informatie die is gebaseerd op gedegen onderzoek. We formuleren onze bevindingen en oordelen over (a) de bedrijfsvoering en het financieel beheer van ministeries, dienstonderdelen en uitvoeringsinstellingen, en (b) het gevoerde overheidsbeleid. Ook doen we waar nodig aanbevelingen voor verbetering.

In afzonderlijke briefings geven we desgewenst een toelichting bij de uitkomsten van onze onderzoeken aan de betrokken commissies in de Tweede en Eerste Kamer en/of aan de betrokken bewindspersonen.

1.2.2 Hoge Colleges van Staat en kennisinstututen

Wij voeren regelmatig overleg met andere Hoge Colleges van Staat (bijvoorbeeld de Raad van State, de Nationale ombudsman of de Tweede Kamer), met kennisinstututen, met onafhankelijke adviesorganen, met planbureaus van de rijksoverheid en met universiteiten. Daarbij bekijken we of er mogelijkheden zijn om rond bepaalde thema's gezamenlijk op te trekken.

1.2.3 Rekenkamers in binnen- en buitenland

Om effectief te blijven is samenwerking met rekenkamers in binnen- en buitenland voor ons van belang. Door met nationale rekenkamers kennis uit te wisselen, gezamenlijke standaarden voor onderzoek te ontwikkelen en samen te werken, kunnen we de kwaliteit van ons werk vergroten. In hoofdstuk 3 gaan we hierop uitgebreider in.

1.2.4 Burgers en media

We vinden het belangrijk dat burgers weten wat de Algemene Rekenkamer doet en waarvoor ze bij ons terecht kunnen. Ons werk staat immers in dienst van de samenleving. Daarom maken we onze onderzoeksbevindingen publiek toegankelijk via www.rekenkamer.nl. Ook geven we uitleg bij onze rapporten in korte video's die we verspreiden via onze website, YouTube en sociale media. We attenderen geïnteresseerden via Twitter en LinkedIn op nieuw onderzoek of vacatures en we verstrekken via Facebook informatie over onze activiteiten. We onderhouden daarnaast contacten met de media en we brengen persberichten uit om de uitkomsten van ons onderzoek te delen met het publiek en om onze rol en positie toe te lichten.

2.

Ons onderzoek: resultaten, methoden en kwaliteit

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van onze onderzoeksprogramma's in 2020. Sommige resultaten geven we extra aandacht, door in tekstkaders personen aan het woord te laten die vanuit hun werk belang hebben (gehad) bij onze bevindingen (§ 2.1). We staan afzonderlijk stil bij de onderzoeken die we hebben verricht naar de bestrijding van de coronacrisis (§ 2.2) en naar de thema's digitalisering en veiligheid (§ 2.3).¹ Ook lichten we nieuwe onderzoeksmethoden en -technieken toe die wij hanteren (§ 2.4).

Aansluitend bespreken we hoe we de kwaliteit van onze producten waarborgen. De uitkomsten van een *peer review* (collegiale toetsing) die onze organisatie in 2020 heeft doorlopen, bieden hierbij aangrijpingspunten voor verbetering (§ 2.5). We geven tot slot een korte terugblik op ontwikkelingen rond onze strategie en huisstijl (§ 2.6).

2.1 Onze onderzoeksprogramma's: resultaten in 2020

2.1.1 Programma 'Verantwoordingsonderzoek'

Het onderzoek dat wij jaarlijks verrichten binnen ons programma 'Verantwoordingsonderzoek' behelst een controle van de rijksrekening en de departementale jaarverslagen. Elk jaar werken we daarbij aan het zo effectief mogelijk maken van onze werkwijze. Zo voeren we rijksbrede risicoanalyses uit om tot gerichtere onderwerpkeuzes te komen, maken we gebruik van data-analyses om stilliger oordelen te kunnen geven en benutten we grafische mogelijkheden om onze onderzoeksbevindingen toegankelijker te presenteren.

Controle rijksrekening: kritische kanttekening vanwege overschrijding tolerantiegrens

Op 20 mei 2020, de derde woensdag in mei, hebben we de resultaten gepresenteerd van onze controle van de rijksrekening over 2019. De rijksrekening geeft een overzicht van de ontvangsten en uitgaven van het Rijk. Bij onze controle van de rijksrekening stellen wij de vraag of de ministers het geld volgens de regels hebben geïnd en besteed. De wet verplicht de Algemene Rekenkamer om de rijksrekening goed te keuren. Wij kunnen die goedkeuring zo nodig wel voorzien van kritische kanttekeningen. Onze goedkeuring van de rijksrekening hebben de Tweede en Eerste Kamer nodig om decharge te kunnen verlenen aan de ministers over het beleid dat zij in het voorgaande jaar hebben gevoerd.

De tolerantiegrens voor het percentage fouten en onzekerheden bij verplichtingen is maximaal 1% van de totale verplichtingen. Uit onze controle naar de rechtmatigheid van de rijksrekening 2019 bleek dat deze tolerantiegrens was overschreden. Dat kwam onder meer doordat de verwerving van € 744 miljoen aan aandelen Air France-KLM niet rechtmatig was verlopen.

Wij hebben bij onze goedkeuring van de rijksrekening een kritische kanttekening geplaatst over deze overschrijding van de tolerantiegrens. Voor ons woog zwaar dat het parlement pas achteraf de transactie ter goedkeuring kreeg voorgelegd, terwijl de wet voorschrijft dat de minister de Tweede en Eerste Kamer *vooraf* moet informeren.

Besteding van publiek geld: decentrale uitvoering en verantwoording bemoeilijken controle

Ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek richt zich ook op de vraag hoe de rijks-overheid het geïnde belastinggeld heeft besteed en welke resultaten daarmee zijn bereikt. Dat is niet altijd eenvoudig vast te stellen.

Er is namelijk een wirwar van publieke geldstromen. En de daarmee gefinancierde dienstverlening van de overheid bestaat uit een diffuus geheel van taken, die vaak op afstand van het Rijk worden uitgevoerd. Daardoor valt het niet mee om elke euro te volgen vanaf de belastingbetaler tot aan de publieke voorziening. Het is soms niet duidelijk wie waarop kan worden aangesproken en wat precies de bereikte maatschappelijke resultaten zijn.

Ons zicht op de besteding van publiek geld wordt vooral bemoeilijkt doordat de inning van belastingen, de uitvoering van publieke taken en de verantwoording daarover vaak niet meer gebeuren door één en dezelfde partij – de minister. Steeds meer wordt de uitvoering van publieke taken neergelegd bij op afstand geplaatste instellingen, gemeenten of provincies. Deze ontwikkeling heeft met zich meegebracht

dat een groot deel van het belastinggeld van de burger niet wordt verantwoord in de rijksrekening – en dus ook niet door ons kan worden gecontroleerd. Een voorbeeld hiervan is het geld dat is gemoeid met de (in 2015 gedecentraliseerde) uitvoering van de Wmo, de Participatiewet en de Jeugdwet. Jaarlijks betreft dit ongeveer € 10 miljard, die buiten het bereik van onze controle valt.

Oordeel over bedrijfsvoering ministeries: digitale overheid vraagt aandacht

Wij hebben ook als taak om in ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek te beoordelen of de ministers op hun departementen de zaken goed hebben georganiseerd en of zij hun taken naar behoren uitvoeren. Dit onderzoek naar de bedrijfsvoering richt zich bijvoorbeeld op de vraag of rekeningen en salarissen op tijd en correct zijn betaald en of de inkoop van diensten en producten volgens de regels is verlopen. Maar ook de digitalisering van de overheid wordt een steeds belangrijker onderwerp waar wij in ons bedrijfsvoeringsonderzoek naar kijken. Want de digitale overheid levert weliswaar betere dienstverlening en gebruiksgemak op voor de burger, maar leidt tegelijkertijd tot zorgen: zorgen over privacy, over transparantie en over de navolgbaarheid van besluiten.

Een digitale overheid kan haar taken voor burgers en bedrijven alleen goed en betrouwbaar uitvoeren wanneer zij zorgdraagt voor adequaat beheer en onderhoud van de ICT-systemen en voor tijdige vervanging. Daarom doen wij jaarlijks onderzoek naar de inzet van ministers om de systemen op hun departement werkend te houden. We hebben daarbij ook aandacht voor de informatiebeveiliging.

Uit ons onderzoek over 2019 bleek dat de minister van Buitenlandse Zaken zijn informatiebeveiliging niet op orde had. Wij hebben de informatiebeveiliging van het ministerie als een ernstige onvolkomenheid gekwalificeerd en lichten dat in § 2.3 verder toe.

Aandachtspunten voor het parlement bij begrotingen voor 2021

Een goede begroting vormt de basis van een goede beleidsuitvoering en een goede verantwoording daarover. Daarom sturen wij ieder jaar 'begrotingsbrieven' naar het parlement. Daarin vermelden wij punten die op basis van onze eerdere onderzoeken extra aandacht verdienen bij de beoordeling van de ontwerpbegrotingen van de verschillende ministeries. Ook in 2020 hebben wij zulke begrotingsbrieven opgesteld. Aanvullend hebben wij diverse Tweede Kamercommissies in briefings over deze aandachtspunten geïnformeerd.

Oordeel over rijksverantwoording over ontvangen EU-subsidies

De Nederlandse regering neemt haar verantwoordelijkheid voor de besteding van Europees geld serieus. Dit liet ze tot 2020 zien door elk jaar een schriftelijke verklaring af te leggen waarin zij bevestigt dat de euro's die ons land heeft ontvangen uit de EU, conform wet- en regelgeving zijn uitgegeven. Deze Nationale Verklaring verscheen op de derde woensdag in mei, als onderdeel van de verantwoordingsstukken van het kabinet. Het Ministerie van Financiën stelde deze Nationale Verklaring op. De Algemene Rekenkamer controleerde vervolgens of de verklaring aan de eisen voldeed. Wij deden hierover jaarlijks verslag in ons *Rapport bij de Nationale Verklaring*. Net als in voorgaande jaren hebben wij in 2020 een positief oordeel gegeven over de Nationale Verklaring.

Met ingang van 2021 (over het begrotingsjaar 2020) wordt er geen nationale verklaring meer opgesteld; vanaf dit jaar verantwoorden de departementen zich over de in Nederland bestede EU-subsidies in een afzonderlijke EU-paragraaf van het departementale jaarverslag. Wij controleren de totstandkoming van deze EU-paragraaf, al onderdeel van de totstandkoming van de bedrijfsvoeringsinformatie in ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek.

Wij kunnen vervolgens, als wij dat nodig vinden, aanvullend onderzoek doen naar de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de EU-subsidies in Nederland. In dat kader gaan wij in 2021 onderzoek doen naar de toegevoegde waarde van EU-subsidies 'in gedeeld beheer'. Dat zijn subsidies waarvoor geldt dat de EU en de ontvangende lidstaat gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de rechtmatige, doelmatige en doeltreffende besteding van het geld.

Onderzoek naar de nettobetalingspositie van Nederland binnen de EU

Gert Jan Koopman, directeur-generaal Begroting van de Europese Commissie:
“De Algemene Rekenkamer presenteert als onafhankelijk instituut feitelijke informatie die van nut kan zijn in het debat over de nettobetalingspositie van Nederland in de EU.”

“In dit onderzoek is de nettobetalingspositie in kaart gebracht, oftewel de vraag welke lidstaten méér aan de EU afdragen dan ze ontvangen. De Algemene Rekenkamer was als objectief orgaan de juiste organisatie om dit onderzoek te doen. Het onderzoek zat goed in elkaar. Het rapport presenteert feitelijke informatie die erg nuttig kan zijn voor de deelnemers aan het debat over de nettobetalingspositie.

Wat mij betreft bevat het onderzoek alle fundamenteën om nog een vervolganalyse te doen: een onderzoek naar de vraag wat de toegevoegde waarde is van de Europese begrotingsprogramma's. Die vraag is eigenlijk van groter belang dan de boekhoudkundige analyse van de nettobetalingspositie.

Nederland telt als enige lidstaat alle ontvangen douanerechten als Nederlandse bijdrage aan de EU begroting in de boekhoudmethode. Die methode leidt tot een aanzienlijke vertekening van de nettobetalingspositie vergeleken met de methode die de EU hanteert en die wettelijk is vastgelegd in het Eigen Middelen Besluit – dat ook door het Nederlandse parlement is bekrachtigd. Het lijkt mij goed als de Algemene Rekenkamer als onafhankelijk instituut hiernaar zou kijken.

Ook de meerwaarde van de EU als zodanig is een gevoelig thema en het is goed dat de Algemene Rekenkamer hieraan aandacht besteedt. Dit is ook opgepikt door de Europese Rekenkamer.”

2.1.2 Programma ‘Ontvangsten ontcijferd’

In 2016 zijn wij begonnen met ons onderzoeksprogramma ‘Ontvangsten ontcijferd’. Doel van dit programma is om beter inzicht te krijgen in de rijksontvangsten (de geïnde belastingen) en het onderliggende fiscale beleid (de keuzes om bepaalde zaken te belasten en andere niet of minder zwaar). De kennis die wij hierover vergaren en vastleggen zetten wij in voor onderzoek naar specifieke actuele thema's, waarover wij rapporteren aan het parlement en andere betrokkenen.

Publicaties binnen het programma ‘Ontvangsten ontcijferd’

In 2020 hebben wij in het kader van het programma ‘Ontvangsten ontcijferd’ één rapport gepubliceerd: *Autobelasting als beleidsinstrument* (24 juni 2020). Het rapport gaat over de effecten die het fiscaal stimuleren van elektrische auto's en bestelauto's heeft voor de belastingopbrengsten, de luchtkwaliteit en het klimaat.

Verder hebben we in het kader van het programma 'Ontvangsten ontcijferd' een deelonderzoek gedaan naar de *verstrengeling van premies en belastingen in het belastingstelsel*. De uitkomsten van dit deelonderzoek zijn verwerkt in ons Verantwoordingsonderzoek 2020, meer in het bijzonder in ons Rapport bij het Jaarverslag van het Ministerie van Financiën. De passage over ons deelonderzoek was mede bedoeld als reactie op de plannen die de minister van Financiën heeft voor een nieuw belastingstelsel. In deze plannen, die de minister heeft neergelegd in 'bouwstenen-notities', is tot op heden nog weinig aandacht besteed aan premies. Het deelonderzoek heeft tevens geleid tot een publicatie in het Weekblad Fiscaal Recht.

Tot slot hebben we in oktober 2020 passages over *fiscale regelingen* opgenomen in 8 van onze begrotingsbrieven met aandachtspunten voor het parlement bij de departementale begrotingen voor 2021 (zie § 2.1.1). Op deze manier hebben we, vooruitlopend op de publicatie van een viertal casussen over fiscale regelingen in ons Verantwoordingsonderzoek 2020, het parlement alvast geattendeerd op het bestaan van knelpunten rond het thema fiscale regelingen.

Onderzoeksactiviteiten binnen het programma 'Ontvangsten ontcijferd'

We hebben in 2020 ons onderzoek naar *belastingontwijking* afgerond dat wij in 2019-2020 hebben verricht op verzoek van de Tweede Kamer. In april 2021 hebben wij de resultaten van dit onderzoek in de vorm van een brief gepubliceerd.

De resultaten van het programma 'Ontvangsten ontcijferd' zijn in het Verantwoordingsonderzoek 2020 verankerd in de vorm van een *onderzoek naar 4 fiscale regelingen*. De rode draden uit de 4 onderzoeken zullen worden samengebracht in een consistente en onderbouwde conclusie die een plaats krijgt in onze publicatie 'Staat van de rijksverantwoording', die net als ons verantwoordingsonderzoek zal verschijnen in mei 2021.

Tot slot hebben we in een brief aan de Tweede Kamer opgesteld over de implementatie van de nieuwe *EU-regels voor btw-heffing op grensoverschrijdende digitale dienstverlening*. In deze brief, die een vervolg vormt op eerder Rekenkameronderzoek uit 2018, hebben we onze zorgen geuit over de vertraging in de implementatie en de gevolgen daarvan voor de Nederlandse schatkist en het Nederlandse bedrijfsleven. De brief is op 14 januari 2021 naar de Tweede Kamer gestuurd en heeft ertoe geleid dat het implementatiewetsvoorstel niet als hamerstuk is behandeld, maar daadwerkelijk is besproken in de Vaste Kamercommissie voor Financiën.

2.1.3 Programma ‘Premiesectoren zorg en sociale zekerheid’

De overheidsuitgaven voor zorg en sociale zekerheid beslaan samen een steeds groter deel van de collectieve uitgaven. In 2020 ging het om ruim 55%. De houdbaarheid en de beheersing van deze premiegefinancierde uitgaven zijn belangrijke aandachtspunten in ons onderzoeksprogramma ‘Premiesectoren zorg en sociale zekerheid’. In het kader van dit programma hebben we in 2020 verschillende publicaties uitgebracht. Ook hebben we gewerkt aan nog te verschijnen publicaties. Verder waren er in 2020 resultaten van eerdere onderzoeken.

Publicaties binnen het programma ‘Premiesectoren zorg en sociale zekerheid’

Begin 2020 hebben we in het kader van programma ‘Premiesectoren zorg en sociale zekerheid’ de lessen verzameld uit onze onderzoeken naar *toeslagen* van de afgelopen 15 jaar. In februari 2020 hebben wij deze lessen in een brief aan de Tweede Kamer aangeboden. Met onze brief hebben we bijgedragen aan de politieke en maatschappelijke discussies rondom het toeslagenstelsel.

Op 23 april 2020 hebben we een onderzoek uitgebracht naar de *prijsonderhandelingen met de farmaceutische industrie* die de minister van VWS (nu: Medische Zorg en Sport) sinds 2012 voert over dure nieuwe geneesmiddelen. In het onderzoek stelden we vast dat de resultaten van de onderhandelingen van de minister niet altijd kosten-effectief zijn en dat de opmars van steeds duurdere geneesmiddelen voortduurt. We vinden dat de minister in zijn onderhandelingen ten minste moet streven naar een geneesmiddelenprijs conform de adviesprijs van het Zorginstituut.

Op 25 juni hebben we een onderzoek gepubliceerd over *wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ)*. We constateerden in dit onderzoek dat mensen met psychische klachten in Nederland meestal snel worden geholpen, maar dat er een groep van zo’n 11.000 patiënten is voor wie dat niet geldt. Dit zijn mensen met complexe problemen; zij moeten te lang wachten op behandeling. De maatregelen om de wachtlijsten terug te dringen zijn veel te weinig gericht op deze specifieke groep.

Onderzoek naar wachttijden in de specialistische GGZ

Vivian Hemmeler en Rasila Hoek, initiatiefnemers van 'Gek van GGZ':

“De Algemene Rekenkamer heeft laten zien dat een andere wachtlijstaanpak nodig is; er zitten problemen in het systeem.”

“Het rapport van de Algemene Rekenkamer was voor ons heel herkenbaar. Het is waardevol dat het aantal complexe patiënten objectief in kaart is gebracht. Staatssecretaris Blokhuis had namelijk een veel lager aantal complexe patiënten in beeld dat te maken krijgt met een extreem lange wachtlijst.

Daarnaast leverde het onderzoek van de Algemene Rekenkamer een ander belangrijk inzicht op. Het rapport laat zien dat de maatregelen die de overheid heeft genomen tegen de lange wachttijden niet hebben geleid tot kortere wachttijden en dat dit ook niet kon worden verwacht met de gekozen maatregelen. Oftewel, de maatregelen sloten niet aan bij het beoogde doel.

Hoewel het rapport volgens Vivian Hemmeler en Rasila Hoek een bijdrage heeft geleverd aan het inzichtelijk maken van de urgentie van de wachttijden in de GGZ, is het probleem nog niet opgelost. “De wachttijden zijn nog even lang. In sommige regio’s is er enige vooruitgang geboekt, maar het gaat erg langzaam en de aanpak is niet fundamenteel aangepast. Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer heeft laten zien dat er problemen zitten in het systeem. Het is goed dat de Algemene Rekenkamer hier onderzoek naar heeft gedaan vanwege de zeggingskracht die zij heeft. Over twee jaar zou er opnieuw naar moeten worden gekeken om te zien wat er is veranderd. Wij hebben het contact met de Algemene Rekenkamer als heel positief ervaren. We spreken vaker met partijen en vaak worden we dan benaderd als patiënt, waardoor onze analytische capaciteiten niet serieus genomen werden. In andere gesprekken werden we gezien als onderzoekers, maar werd ons perspectief als patiënt te weinig gehoord. Het contact met de onderzoekers van de Algemene Rekenkamer was in balans. Dat was voor ons heel bijzonder.”

Op 23 september 2020 hebben we een brief aan de Tweede Kamer gestuurd over de opzet en inrichting van het beleid ter voorkoming van *misbruik en oneigenlijk gebruik van de NOW-regeling*² die het kabinet heeft ingesteld vanwege de coronacrisis. In onze brief hebben we aangegeven dat er aandacht nodig is voor meer controles vooraf, voor de uitvoerbaarheid van de NOW-regeling door het UWV en voor het proces van invorderen vanwege het uitkeren van voorschotten die later worden vastgesteld.

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het UWV zijn aan de slag gegaan met onze aandachtspunten. In ons verantwoordingsonderzoek over 2020 gaan we kijken naar de resultaten.

Eveneens op 23 september 2020 hebben we een versneld uitgevoerd onderzoek uitgebracht over de *corona-testcapaciteit in het voorjaar van 2020*. We constateerden dat er in de eerste maanden van de coronacrisis waarschijnlijk meer mensen op het nieuwe coronavirus getest hadden kunnen worden; er was er meer laboratoriumcapaciteit beschikbaar dan er werd benut.

Het feit dat in oktober opnieuw tijdelijke tekorten in testcapaciteit konden ontstaan door een tweede golf aan besmettingen, geeft aan hoe belangrijk het is om met gericht onderzoek snel lessen te kunnen trekken.

Onderzoek naar de testcapaciteit in eerste maanden van de coronacrisis

Edwin Boel, teamleider Landelijk Coördinatieteam Diagnostische Keten en arts-microbioloog bij het UMC Utrecht: "Het objectieve overzicht van de gebeurtenissen dat de Algemene Rekenkamer heeft geschetst kan straks helpen als we terugkijken op de crisis."

"Aan het begin van de coronacrisis waren er veel onduidelijkheden over wat er zich allemaal afspeelde rond de coronatesten. Het is goed dat de Algemene Rekenkamer de gebeurtenissen op een rijtje heeft gezet. Ik heb plezierig en professioneel contact gehad met de onderzoekers."

"In de media kwamen veel meningen naar voren over de testcapaciteit. Het overzicht van de Algemene Rekenkamer bood een meer zakelijke weergave: hoe werkt het opschalen van testcapaciteit precies en welke stappen zijn hierin genomen?"

Het coronatestbeleid van de overheid heeft op verschillende manieren in de belangstelling gestaan. De Algemene Rekenkamer heeft waarnemingen gedaan die meer partijen deden, maar het was belangrijk dat ook een kritische, objectieve partij een bijdrage aan de discussie leverde.

De timing van het onderzoek heeft mij wel verrast: we zaten ten tijde van het verschijnen van het rapport nog vol in het proces. Maar ik begrijp dat dit overzicht helpt als er straks wordt teruggekeken op de crisis. Bij een complex veld met zoveel actoren is terugkijken best ingewikkeld; dit overzicht kan helpen."

Op 13 oktober 2020 hebben wij een onderzoek gepubliceerd naar *niet-gepast gebruik van verzekerde zorg*. Er blijken diverse diagnostische tests, behandelingen en operatieve ingrepen te worden vergoed vanuit het basispakket, terwijl ze niet aantoonbaar effectief zijn of geen duidelijke meerwaarde hebben voor de patiënt. Door het gebruik van

dergelijke zorg te verminderen, zou de doelmatigheid van het collectief gefinancierde basispakket toenemen. Wij concludeerden dat het Zorginstituut meer gebruik had kunnen maken van zijn positie als pakketbeheerder. Het Zorginstituut heeft aangekondigd zijn beleid te zullen aanpassen.

In december 2020 ten slotte, hebben we de resultaten uitgebracht van ons onderzoek naar *flexibilisering van de arbeidsmarkt en sociale zekerheid voor werkenden*. Het betrof een vergelijkend onderzoek naar de eigen vangnetten van zelfstandigen en van werknemers met flexibele of vaste contracten. We stelden vast dat bijna 90% van de werkenden een tijdelijk verlies van inkomen zelf kan opvangen. Maar 1 miljoen werkenden kunnen dat niet: werknemers die op tijdelijke contracten werken of hun geld verdienen als uitzend- of oproepkracht.

Met dit onderzoek hebben we een bijdrage geleverd aan het politiek-maatschappelijke debat over dit onderwerp, dat in 2020 een extra impuls heeft gekregen door adviezen van de commissie-Borstlap en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Resultaten van eerdere onderzoeken

In 2020 leidde een onderzoek dat wij het voorgaande jaar hadden uitgebracht over het stelsel van *ouderdomsregelingen* tot concreet resultaat. In het onderzoek hadden we vastgesteld dat de Sociale Verzekeringsbank (SVB) de ouderdomsregelingen doelmatig uitvoert, maar dat ongeveer de helft van de mensen die recht hebben op een Aanvullende Inkomensondersteuning (AIO) daar geen gebruik van maakt. In 2020 heeft de SVB naar aanleiding van onze bevindingen de aanpak van het niet-gebruik van de AIO geïntensiveerd.

Een ander resultaat van eerder onderzoek dat in 2020 zichtbaar werd betrof onze bevindingen over het *lage-inkomensvoordeel* (LIV), die we in 2019 naar buiten hadden gebracht in ons verantwoordingsonderzoek. Het LIV is een subsidieregeling die werkgevers moet stimuleren om meer banen te scheppen op of net boven het minimumloon. Aan de regeling gaf de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2019 circa € 500 miljoen uit. Wij stelden vast dat de regeling niet doelmatig was en dat de minister met het geld zélf meer banen had kunnen creëren.

De minister heeft in juli 2020 bekendgemaakt dat hij de regeling gericht gaat inzetten voor potentieel kwetsbare jongeren en dat hij zal monitoren of deze doelgroep ook echt wordt bereikt. De minister komt hiermee tegemoet aan onze aanbeveling.

2.1.4 Programma ‘Energietransitie’

In 2020 zijn we van start gegaan met ons nieuwe onderzoeksprogramma ‘Energietransitie’. Het gaat om een programma waarin wij het verloop volgen van de

energietransitie, een transitie die nog een groot aantal jaren zal duren en waarvoor veel publiek geld nodig is. Met de onderzoeken die we in het kader van dit programma gaan verrichten willen wij inzicht verschaffen in:

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

Aandachtspunten binnen het programma ‘Energietransitie’

De kernvraag van het onderzoeksprogramma is of de rijksoverheid zinnig, zuinig en zorgvuldig handelt bij het voorbereiden en uitvoeren van de energietransitie. Daarbij besteden we ook aandacht aan het lerend vermogen van de overheid. Op onderdelen is het transitiebeleid immers een ‘zoekend proces’. Het is dus belangrijk dat de overheid lessen trekt en deze gebruikt om het beleid waar nodig bij te stellen.

Binnen het programma ‘Energietransitie’ willen we over de volle breedte van de energietransitie onderzoek doen. We willen nagaan of er voldoende zicht is op de publieke geldstromen die voor het transitiebeleid worden ingezet en of de verantwoording over die inzet adequaat is.

Daarnaast willen we binnen het programma verdiepende onderzoeken uitvoeren naar aspecten van het transitieproces waarmee relatief veel overheidsgeld is gemoeid en/of die grote gevolgen hebben voor de burger. Dit betekent concreet dat we in het programma aandacht gaan besteden aan het energietransitiebeleid voor de gebouwde omgeving, voor de energie-infrastructuur en voor de industriesector.

Reeds verricht onderzoek op het gebied van de energietransitie

We hebben in het kader van het programma ‘Energietransitie’ in 2020 één project uitgevoerd. Dit betreft een onderzoek naar enkele staatsdeelnemingen (ondernemingen waarvan de rijksoverheid aandelen bezit) die een rol vervullen in de energietransitie. De publicatie van dit onderzoek is voorzien in juni 2021.

2.2 Onderzoeken naar bestrijding van de coronacrisis

In de tweede helft van 2020 hebben we aandacht besteed aan de manier waarop de rijksoverheid de coronacrisis bestrijdt.

We hebben om te beginnen onderzoek verricht naar twee niet-financiële aspecten van de crisisaanpak. Dit resulteerde in de volgende publicaties:

- *Testen op corona*. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat als er in maart 2020 beter zicht was geweest op de beschikbare testcapaciteit bij laboratoria, er in de beginfase van de crisis waarschijnlijk een groter aantal mensen op het coronavirus had kunnen worden getest (zie ook § 2.1.3).
- *Focus op digitaal thuiswerken*. Dit onderzoek wees uit dat het online thuiswerken van ambtenaren tijdens de coronacrisis risico's met zich heeft meegebracht voor de informatiebeveiliging (zie ook § 2.3).

Onderzoek naar de testcapaciteit in eerste maanden van de coronacrisis

Reinier Koppelaar, MT-lid programmadirectie Covid-19 bij het Ministerie van VWS: "Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer vormt een goede bron om te gebruiken bij het evalueren van de aanpak van de pandemie en het zal helpen om de situatie te kunnen reconstrueren."

"Toen wij volop bezig waren met het bestrijden van de coronacrisis, kwam de Algemene Rekenkamer onderzoek doen. Voor ons was dat wel een lastig moment. De onderzoekers respecteerden dit gelukkig. Wij hebben op onze beurt geprobeerd zo goed mogelijk mee te werken.

De timing van het onderzoek zorgde er ook voor dat de uitkomsten in eerste instantie voor ons niet behulpzaam waren. Het rapport liet zien dat er in de onderzoeksperiode sprake was geweest van een overschot aan testcapaciteit waar geen gebruik van werd gemaakt. Op het moment dat dit resultaat werd gepubliceerd, zaten we juist in een periode van schaarste aan testcapaciteit. We herkenden de informatie uit het onderzoek wel, maar wij speelden alweer een heel andere wedstrijd.

Nu we een jaar verder zijn denk ik dat het toch goed is dat het rapport er ligt, ook al konden we er in de crisistijd zelf niet direct op handelen. Het onderzoek bracht nuancering aan in het verhaal over het tekort aan testcapaciteit en zette het in perspectief. Dat was nodig om een einde te maken aan de mediadiscussie over dit onderwerp. Het is een nuchter en analytisch rapport geworden waarin de feiten worden vastgesteld. Het heeft veel helderheid verschaft in wat er speelde tot en met juni 2020 rond de testcapaciteit. Het is een bouwsteen die in de toekomst ongetwijfeld goed kan worden gebruikt om lessen te trekken voor een eventuele volgende pandemie."

Verder hebben wij in vier publicaties gekeken naar de manier waarop de rijksoverheid sinds maart 2020 met geld en maatregelen de gevolgen en effecten van de coronapandemie heeft geprobeerd te beperken. De onderzoeken gingen concreet over de

risico's die de overheid loopt in verband met steunregelingen, leningen en garantstellingen voor (zowel grote als kleine) ondernemingen. Dit resulteerde in de volgende publicaties:

- *Steun aan grote ondernemingen – leren van het verleden* (rapport van 26 juni 2020);
- *Uitkomsten onderzoek naar M&O-beleid van NOW-regeling* (brief aan de Tweede kamer van 23 september 2020, zie ook § 2.1.3);
- *Individuele steun aan bedrijven tijdens de coronacrisis* (rapport van 12 november 2020);
- *Coronacrisis: de risico's van garanties en leningen voor de overheidsfinanciën* (rapport van 25 november 2020).

Onderzoek naar de NOW regeling

Interview met Matthijs Bruns, beleidsadviseur bij directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum van UWV over het onderzoek naar het beleid om misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O-beleid) bij de NOW-regeling te voorkomen.

“Het onderzoek vond weliswaar plaats tijdens de coronacrisis maar was voor ons helemaal niet extra belastend. We waren op dat moment bij wijze van spreken dag en nacht met de NOW-regeling bezig. Daardoor konden we de onderzoekers van de Algemene Rekenkamer makkelijk en snel van antwoorden en informatie voorzien.

De NOW-regeling moest snel worden uitgevoerd. Maar we kregen ook te maken met een hogere instroom in de WW en wij moesten van de een op de andere dag allemaal vanuit huis gaan werken. Ik vond het heel goed dat de Algemene Rekenkamer ook aandacht vroeg voor die extra belasting en de gevolgen daarvan voor de reguliere taken en dienstverlening van UWV. Het onderzoek heeft ook geholpen om de opeenvolgende NOW-regelingen te verbeteren. De Algemene Rekenkamer wees erop dat de kans op oninbare vorderingen door te hoge voorschotten aan werkgevers verkleind kon worden. Daar hebben we werk van gemaakt. Nu kijken we al voor de laatste voorschotbetaling of de loonsom van bedrijven in de eerste subsidiemaanden sterk is gedaald. Als dat het geval is dan is de kans groot dat we het voorschot uiteindelijk terug moeten vorderen. Om dat te voorkomen vragen we in zulke gevallen eerst of de werkgever de voorschotbetaling door wil laten gaan. Sommige werkgevers waren heel blij dat we dat vooraf signaleerden.”

Net voor de zomer van 2020 hebben we ook een interactief dashboard opgezet waarmee we de genomen overheidsmaatregelen in kaart brengen. Met dit dashboard, genaamd [Coronarekening](#), volgen wij de inzet van publiek geld ter bestrijding van de

pandemie en zorgen we dat ook andere geïnteresseerden van deze informatie kennis kunnen nemen. Geactualiseerde versies van het dashboard hebben we in het vierde kwartaal als webdossier gepubliceerd.

2.3 Onderzoeken op het gebied van digitalisering en veiligheid

De Algemene Rekenkamer doet sinds 1991 onderzoek naar digitalisering bij de rijksoverheid en de inzet van ICT in overheidsorganisaties. In maart 2020 hebben we onze ICT-onderzoeken van de laatste 10 jaar naast elkaar gelegd en de rode draden uit onze bevindingen geïnventariseerd. Daarover hebben we een [factsheet](#) opgesteld voor de Tijdelijke Commissie Digitale Toekomst van de Tweede Kamer. Onze belangrijkste bevinding luidde dat de overheidsambities op het gebied van digitalisering herhaaldelijk niet goed zijn afgestemd op de mensen die met de ICT-toepassingen moeten werken, de organisatie waarbinnen de ICT-systemen moeten worden ingepast en de financiële middelen die voor ICT-projecten beschikbaar zijn.

De rijksoverheid staat volgens ons voor drie belangrijke opgaven:

1. centraal zetten van de gebruikers van ICT-toepassingen;
2. randvoorwaarden verbeteren voor het realiseren van de (digitale) doelstellingen;
en
3. zorgen dat er een goede controle mogelijk is op het behalen van deze doelstellingen.

In 2020 onderstreepten de coronacrisis (die massaal online thuiswerken van ambtenaren noodzakelijk maakte) en incidenten rond de informatiebeveiliging bij de rijksoverheid (zoals het lek in de Citrix-servers, dat in januari 2020 leidde tot een crisis) dat ook voor de rijksoverheid een goed functionerende ICT doorslaggevend is voor de continuïteit en veiligheid van de dienstverlening. In verschillende publicaties die wij vorig jaar uitbrachten hebben wij hierop de aandacht gevestigd:

- [Digitalisering aan de grens](#). Uit dit onderzoek, het tweede in een reeks onderzoeken naar cybersecurity rond vitale processen, kwam naar voren dat de cyberveiligheid van het grenstoezicht door de Koninklijke Marechaussee op Schiphol onvoldoende en niet toekomstbestendig is. Gedurende het onderzoek hebben we in nauwe samenwerking met het Ministerie van Defensie een beveiligingstest uitgevoerd op een van IT-systemen van het grenstoezicht. Er kwamen diverse kwetsbaarheden aan het licht die in combinatie zouden kunnen worden misbruikt om de werking van het systeem te beïnvloeden. Kwaadwillenden zouden bijvoorbeeld controles kunnen omzeilen. Nog vóór de publicatie van ons onderzoek op 20 april 2020 zijn door het Ministerie van Defensie maatregelen getroffen om dergelijk misbruik onmogelijk te maken.

- *Focus op digitaal thuiswerken*. In dit onderzoek, dat 2 november 2020 verscheen, vroegen wij aandacht voor het groeiende belang van digitale samenwerking met videovergaderen, berichtenapps en online samenwerkingsomgevingen – en de daarmee verbonden risico's. Het onderzoek bracht het feitelijke gebruik van ICT door rijksambtenaren in beeld. Daaruit bleek dat ambtenaren soms met dit soort technologie onderling samenwerkten op een manier die de informatiebeveiliging in gevaar bracht. De resultaten van het onderzoek zijn ook gebruikt voor een [voorlichtingscampagne](#) door SSC-ICT.
- *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2019 Ministerie van Buitenlandse Zaken (V)*. In ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek constateerden we in mei 2020 dat bij veel overheidsorganisaties de informatiebeveiliging nog niet op orde was. Zo zagen we dat het Ministerie van Buitenlandse Zaken te weinig deed om de beveiliging op orde te brengen van de informatiesystemen die worden gebruikt voor diplomatenpost en documentenverkeer met de Europese Unie (EU) en de NAVO. Doordat niet werd voldaan aan de beveiligingseisen liep het ministerie het risico digitaal geen informatie van de EU en de NAVO meer te kunnen ontvangen. De ernst en de hardnekkigheid van deze problemen was voor ons reden om de informatiebeveiliging bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken als een ernstige onvolkomenheid aan te merken.

Onderzoek naar de cybersecurity van het grenstoezicht op Schiphol

Interview met de adviseur managementinformatie van het ministerie van Defensie over het onderzoek naar de cyberveiligheid van het grenstoezicht door de Koninklijke Marechaussee op Schiphol:

“Het rapport heeft op een heel begrijpelijke manier een ingewikkeld proces beschreven, waarbij meerdere ministeries zijn betrokken. Het rapport bevatte terechte conclusies en de aanbevelingen zijn behulpzaam. Na het onderzoek is door de betrokken ministeries prioriteit gegeven aan het verkrijgen van een geldige accreditatie voor de IT-systemen op de luchthaven. We waren blij met de constatering dat de kennis en kunde op het gebied van cybersecurity ruim aanwezig is bij het Ministerie van Defensie. Tegelijkertijd kampen we met schaarse testcapaciteit en gaan de ontwikkelingen op dit terrein snel, waardoor we keuzes moeten maken. In dit kader is het van meerwaarde dat het onderzoek de discussie over prioriteitstelling binnen Defensie heeft aangewakkerd. Daarbij kijken we breder dan enkel de IT-systemen die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen. Ook deed de Algemene Rekenkamer de aanbeveling om met alle partners op Schiphol te oefenen op een cyberaanval. Daar is na het verschijnen van het rapport hard aan getrokken. De Algemene Rekenkamer

heeft met dit degelijke rapport over een complex onderwerp aanbevelingen gedaan die voor nog meer bewustzijn hebben gezorgd over de risico's van cyberaanvallen.”

(Vanwege het vertrouwelijke karakter van de werkzaamheden blijft deze medewerker van Defensie anoniem.)

2.4 Nieuwe methoden en technieken van onderzoek

De afgelopen jaren zijn we steeds vaker gebruik gaan maken van innovatieve methoden om onze onderzoeken uit te voeren. Zo publiceren we focusonderzoeken over actuele onderwerpen zoals [de nettobetalingpositie van Nederland aan de EU](#) en het [beleid en de beveiligingsrisico's van digitaal thuiswerken](#). Deze onderzoeken hebben een doorlooptijd van slechts 14 weken.

Ook maken we steeds vaker gebruik van ontwerpend onderzoek, beeld en data. Onze Design Audit Studio zet sinds 2018 ontwerpend onderzoek in om onze publicaties te verrijken en complexe informatie toegankelijk te presenteren.

Om onze innovatieve werkzaamheden samen te brengen op één plek die toegankelijk is voor externe geïnteresseerden, hebben we eind 2020 een [nieuwe webpagina Innovatie in onderzoek](#) gelanceerd. Van deze webpagina hebben we vanwege internationale belangstelling ook een [Engelstalige versie](#) gepubliceerd.

2.4.1 Programma 'Doorontwikkeling Verantwoordingsonderzoek'

In ons verantwoordingsonderzoek willen we zoveel mogelijk inzicht geven in de concrete maatschappelijke resultaten die overheidsbeleid oplevert voor de samenleving. Ook willen we met ons verantwoordingsonderzoek een moderne aanpak van publieke verantwoording ondersteunen. Aan deze beide doelen werken we sinds 2016 in het programma 'Doorontwikkeling Verantwoordingsonderzoek'. In mei 2021 zal dit programma worden afgerond. Hieronder belichten we onze activiteiten in 2020.

Risicoanalyses ten behoeve van onderwerpselectie

Om de kwaliteit van de onderwerpselectie voor ons onderzoek te verbeteren hebben we hiervoor een uniform format ontwikkeld. Onderdeel van het format is het opstellen van een integrale risicoanalyse die de keuze voor de te onderzoeken onderwerpen (binnen én buiten het Verantwoordingsonderzoek) ondersteunt.

Presentatie van uitkomsten verantwoordingsonderzoek

Van gebruikers van de rapporten over ons verantwoordingsonderzoek, zoals het parlement, de ministeries en de media, kregen wij het signaal dat zij behoefte hadden aan figuren en visualisaties die belangrijke uitkomsten van het onderzoek weergeven. Bij wijze van proef hebben we voor twee ministeries de uitkomsten van ons verantwoordingsonderzoek over 2019 gepresenteerd in samenvattende beelden. Op basis van met de ministeries gevoerde gesprekken hebben we vervolgens enkele standaardfiguren ontwikkeld. Die figuren gaan we opnemen in alle rapporten over het verantwoordingsjaar 2020.

2.4.2 Programma 'DOEN'

In ons onderzoeksprogramma 'Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken' (DOEN) richten we ons op het verder ontwikkelen van ons doeltreffendheids- en doelmatigheidsonderzoek. Het doel is om nog beter inzicht te bieden in de maatschappelijke effecten van overheidsbeleid in relatie tot het gemeenschapsgeld dat daaraan is uitgegeven.

Projecten in 2020

In 2020 hebben we in het kader van het programma 'DOEN' gewerkt aan vier onderzoeksprojecten, over respectievelijk:

- het effectief aanpakken van milieucriminaliteit;
- de maatschappelijke kosten en baten van de vervanging van de brug over het Burgemeester Delenkanaal bij Macharen en;
- de resultaten van de 'Operatie inzicht in kwaliteit', waarmee de rijksoverheid de maatschappelijke impact van haar beleid wil vergroten.

Door de coronacrisis is de doorlooptijd van een aantal van deze onderzoeken langer geworden dan vooraf was voorzien.

Behoud van kennis uit het programma DOEN

Eind 2020 hebben we het programma 'DOEN' afgerond. Om de kennis die is opgedaan voor de organisatie te behouden en blijvende aandacht voor methoden en technieken van doeltreffendheids- en doelmatigheidsonderzoek te waarborgen, is een speciale eenheid binnen de organisatie ingericht onder de naam 'Methode Hub'. Deze Methode Hub ondersteunt en adviseert collega's op het gebied van methoden en technieken. Medewerkers van de Methode Hub zullen zelf ook actief meedraaien in onderzoeken met een sterk methodologisch karakter.

2.5 Kwaliteit van ons werk

Cruciaal voor onze reputatie van onafhankelijk, onpartijdig en deskundig instituut is de kwaliteit van ons werk. Daarom besteden wij daaraan veel aandacht. Wij willen de kwaliteit van ons werk waarborgen en voortdurend blijven leren en verbeteren. Wij bespreken hierna op welke manieren we dit doen.

Systeem van kwaliteitsbeheersing

Ons systeem van kwaliteitsbeheersing is gebaseerd op de standaarden die zijn vastgelegd door INTOSAI, de wereldwijde vereniging van rekenkamers. Wij streven ernaar om, net als onze collega-instellingen in het buitenland, te voldoen aan de principes en standaarden uit het INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP).

Professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers

De kwaliteit van onze producten en processen is in hoge mate afhankelijk van de professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers. Wij investeren dan ook in de werving van talentvolle medewerkers en in permanente educatie. Verder is het belangrijk dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten.

Onze medewerkers leggen bij indiensttreding de eed of de belofte af, zoals voorgeschreven in het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR). Voor alle medewerkers gelden daarnaast de Gedragscode Integriteit Rijk en de internationale gedragscode voor rekenkamers (ISSAI 130). Deze richtsnoeren houden onder meer in dat onze medewerkers loyaal, betrouwbaar, zorgvuldig, onbevooroordeeld en op hun gedrag aanspreekbaar moeten zijn. De gedragscodes gelden voor iedereen die bij of voor de Algemene Rekenkamer werkt – dus niet alleen voor vaste medewerkers, maar ook voor stagiairs, tijdelijke medewerkers, vaste leveranciers en inhuurkrachten.

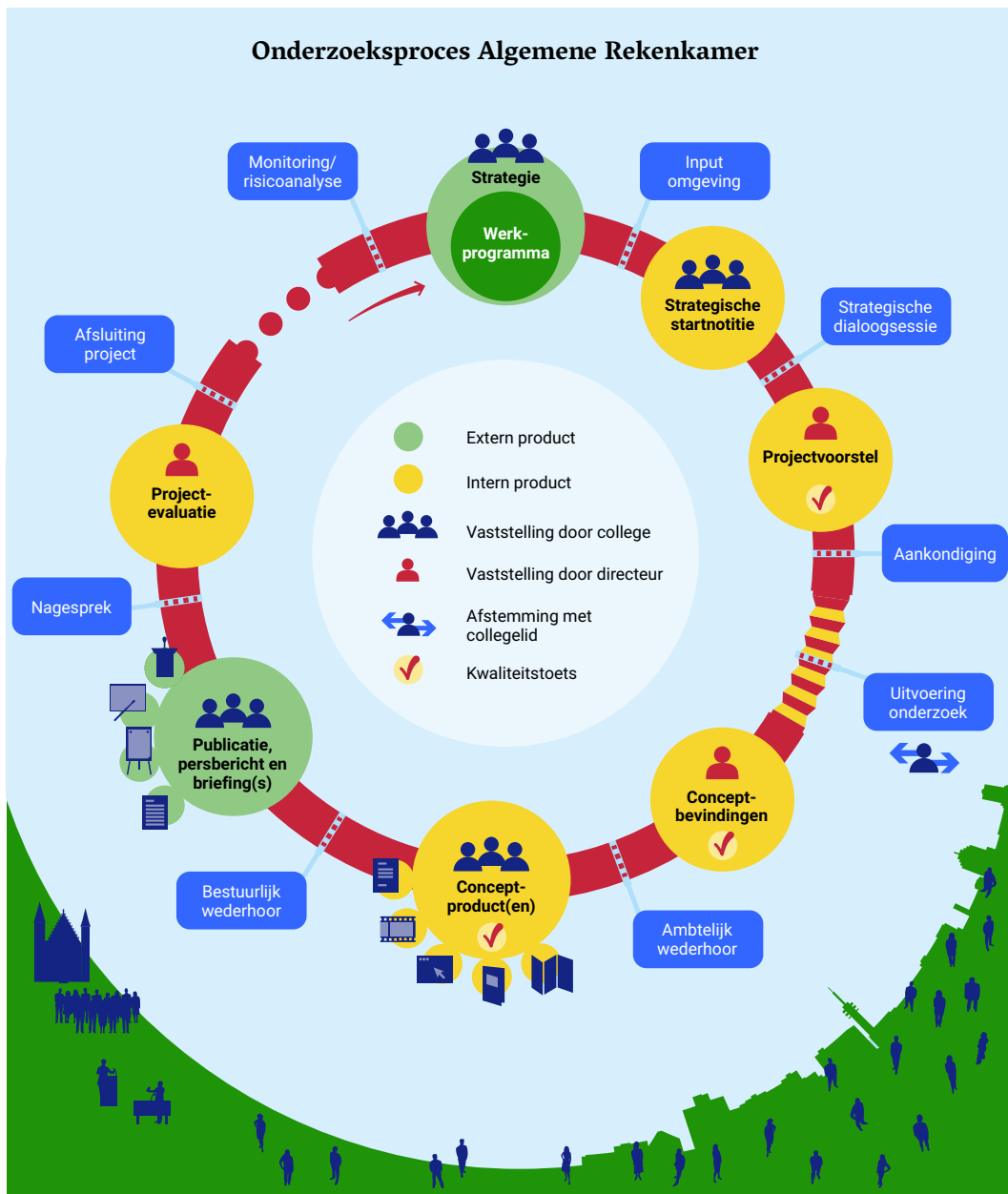
Medewerkers en leidinggevenden voeren aan het eind van het jaar een gesprek over de ontwikkeling van de medewerker en over de behaalde resultaten. Daarnaast voeren zij twee keer per jaar een voortgangsgesprek. In die gesprekken worden persoonlijke doelen verbonden met die van de organisatie. De gesprekken zijn onderdeel van de Gesprekscyclus Rijk (GCR) die in 2018 is ingevoerd in onze organisatie, overeenkomstig het rijksbeleid.

Consistente werkwijze

Wij waarborgen de kwaliteit van ons werk ook door middel van vaste stappen in ons onderzoeksproces, waaronder wederhoor met de onderzochte organisaties (zowel op

ambtelijk als op bestuurlijk niveau) en periodieke overlegmomenten tussen teams, directeuren en collegeleden. De verschillende stappen in ons onderzoeksproces zijn grafisch weergegeven in de figuur 'Onderzoeksproces Algemene Rekenkamer', waarvan hieronder een vereenvoudigde versie is opgenomen.

Figuur 5 *Onderzoeksproces Algemene Rekenkamer*



De figuur toont de verschillende fasen in ons onderzoeksproces. Voor elke fase bestaan interne werkinstructies, handleidingen en checklists.

Aan de hand van interne kwaliteitstoetsen gaan wij gedurende het onderzoeksproces na of onze conceptonderzoeksproducten voldoen aan de criteria die wij daarvoor

hebben vastgesteld. Deze criteria hebben vooral betrekking op de technische en strategische kwaliteit van het product, waaronder de toegankelijkheid, bruikbaarheid, objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit.

Na afronding van een onderzoeksproject voeren wij projectevaluaties uit. Deze zijn opgebouwd uit een zelfevaluatie door het team en een nagesprek met de belangrijkste onderzochte organisatie(s). Deze evaluaties houden we om van projecten te leren, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau, en om verbeterpunten te identificeren die relevant zijn voor nieuwe onderzoeken.

Evaluatie van het kwaliteitssysteem

Tot slot hebben wij binnen de organisatie een eenheid Kwaliteitsbewaking. Met deze kwaliteitsbewakende functie waarborgen wij dat (de onderdelen van) ons kwaliteitssysteem periodiek worden geëvalueerd en dat er (eveneens periodiek) externe beoordelingen van de kwaliteit van ons werk worden uitgevoerd door wetenschappers en buitenlandse rekenkamers. Dit regelmatig evalueren van onze kwaliteit doen we omdat we het belangrijk vinden om te blijven leren, onszelf te verbeteren en 'kritiek van buiten' te organiseren.

Aandachtspunten op het terrein van kwaliteitsbeheersing in 2020

Aan een aantal onderwerpen rond de kwaliteit van ons personeel, onze processen en onze producten hebben we in 2020 extra aandacht besteed. We bespreken ze hieronder.

Onderzoek onder medewerkers

Medio 2020 hebben wij in samenwerking met een extern bureau een onderzoek onder medewerkers uitgevoerd. Onze medewerkers zijn gevraagd hun ideeën en suggesties over hun werk, hun team en de Algemene Rekenkamer als werkgever te delen. Met een respons van 77% zitten we ruim 5% hoger dan de benchmark Openbaar Bestuur en Veiligheid. Over de hele linie hebben we een positieve score gehaald. Doordat we op verschillende punten op of boven de benchmark scoren, hebben wij een keurmerk ontvangen van goed werkgeverschap. Onze medewerkers zijn vooral trots op hun collega's, de samenwerking met elkaar en de doelen en visie van de organisatie. De verbeterpunten liggen volgens onze medewerkers met name op het gebied van leiderschap, werkdruk en resultaatgerichtheid.

De onderzoeksresultaten zijn in het najaar van 2020 per team, per directie en organisatiebreed besproken. Deze bespreking vormde de basis voor het opstellen van verbeterplannen. Deze bevatten niet alleen verbeteracties maar ook activiteiten om de punten die goed gaan en waar we trots op zijn te behouden. De verbeterplannen zijn onderdeel geworden van de jaarplannen voor 2021.

Projectevaluaties van onderzoeken

Het evalueren van onderzoeksprojecten vormt een van onze belangrijkste instrumenten om te leren en onszelf te verbeteren in toekomstige projecten. Het benutten van de uitkomsten van de evaluaties in onze organisatie is een belangrijk element van ons kennismanagement en onze interne kennisdeling. Het organisatiebrede jaarplan 2020 noemt leren van de uitkomsten van evaluaties van onderzoeksprojecten als een belangrijke doelstelling. De eenheid Kwaliteitsbewaking heeft in 2020 een analyse uitgevoerd van de evaluaties van afgeronde onderzoeksprojecten. De meeste projecten worden tijdig geëvalueerd. De evaluaties leveren een rijke oogst op aan bruikbare suggesties voor verbeteringen die bij de verschillende stappen in ons onderzoeksproces nog mogelijk zijn. In 2021 gaan we deze suggesties toevoegen aan de onderzoekscirkel.

Peer review

In 2020 is een internationale 'peer review' (collegiale toetsing) van onze organisatie afgerond.

Waarom houden rekenkamers onderlinge peer reviews?

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

De peer review is uitgevoerd door een team van 11 ervaren auditors van de Zweedse rekenkamer (Riksrevisionen), de Canadese rekenkamer (Office of the Auditor General of Canada) en de Britse rekenkamer (National Audit Office). Deze 'peers' hebben de kwaliteit van onze onderwerpselectie en programmering en van (een steekproef uit) de door ons uitgevoerde financiële en doelmatigheids- en doeltreffendheids-onderzoeken getoetst. Vanwege hun ervaring en internationale reputatie op deze terreinen hebben wij vakgenoten van juist deze drie nationale rekenkamers gevraagd. De Zweedse rekenkamer vervulde de rol van 'lead reviewer'.

De peer reviewers hebben toegang gekregen tot alle relevante documenten en hebben gesproken met betrokkenen, zowel binnen als buiten de Algemene Rekenkamer. Vanwege de uitbraak van het nieuwe coronavirus hebben de leden van het reviewteam het laatste deel van hun werk moeten verrichten in een periode dat de wereld op slot ging. Niettemin is het reviewteam erin geslaagd om binnen de afgesproken planning een inspirerend rapport op te leveren.

Het peer review-rapport helpt ons om te bepalen waar we onszelf nog verder kunnen en moeten verbeteren om aan de hoogste kwaliteitsstandaarden te voldoen. We zijn tevreden met de hoofdconclusie in het peer review-rapport. Deze luidde dat bij de Algemene Rekenkamer – mede dankzij een breed mandaat, zeer bekwame medewerkers, een goed functionerende organisatie en een cultuur van innovatie – de basis-elementen aanwezig zijn voor audits van hoge kwaliteit. We zijn ook blij dat het peer review-team diverse good practices bij ons heeft gesignaleerd. Dit bevestigt voor ons dat de organisatorische ontwikkelingen die we de afgelopen strategische periode hebben doorgemaakt c.q. in gang gezet, zinvol zijn geweest.

Maar het peer review-rapport laat ons ook zien dat op diverse punten verbetering nodig is. Het rapport biedt waardevolle observaties en bevindingen die ons helpen ons werk te verbeteren. We onderschrijven dan ook de meeste aanbevelingen van het peer review-team. Het college heeft de secretaris eind 2020 gevraagd de opvolging van deze aanbevelingen zo snel mogelijk uit te werken. In ons jaarverslag over 2021 zullen wij hierover rapporteren.

Al bij aanvang van de peer review hebben wij de intentie uitgesproken om het peer review-rapport openbaar te maken en ook in het Nederlands te laten vertalen. We kiezen hiervoor omdat wij transparant willen zijn over hoe wij functioneren en presteren en welke verbeteringen daarin mogelijk zijn, ook vanuit het adagium ‘practice what you preach’.

Het peer review-rapport is op 25 januari 2021 openbaar gemaakt, samen met een brief aan de Tweede Kamer. Hierin heeft de Algemene Rekenkamer aangegeven dat het over de opvolging van één aanbeveling van het peer review-team, namelijk de onafhankelijke uitvoering van de financial audit binnen het controlebestel van het Rijk, graag in overleg treedt met de Tweede Kamer en de ministers van Financiën en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De voorstellen die de Algemene Rekenkamer inzake dit punt in de brief doet hebben namelijk niet alleen consequenties voor ons, maar ook voor de informatiepositie van het parlement en voor het functioneren van de Auditdienst Rijk.

Voortgangsmeter aanbevelingen

Sinds 2012 houden wij bij of bewindspersonen toezeggingen doen in reactie op onze aanbevelingen en of ze daaraan ook acties verbinden. Op die wijze monitoren wij op een systematische manier de veranderingen en verbeteringen bij de rijksoverheid die het gevolg zijn van onze onderzoeken. Dit geeft ons inzicht in de effectiviteit van ons werk en helpt ons om daarover op een transparante manier verantwoording af te leggen.

We vragen elke twee jaar aan ieder departement om aan ons te rapporteren over de voortgang die zij maken met de opvolging van onze aanbevelingen. Dit hebben wij in 2019 ook gedaan. Uit onze inventarisatie blijkt dat ministers inmiddels bijna op 80% van de aanbevelingen toezeggen actie te zullen ondernemen. In 2013 lag deze respons nog onder de 50%.

Bij gemiddeld 60% van onze 707 aanbevelingen in de periode 2013-2018 hebben ministers een toezegging gedaan en bij gemiddeld 75% van onze aanbevelingen is er daadwerkelijk actie door het ministerie ondernomen. Het aantal acties per ministerie varieert sterk.

De resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen in de Voortgangsmeter aanbevelingen, die te vinden is op www.rekenkamer.nl.

In 2021 gaan wij onderzoek doen naar de opvolging van onze aanbevelingen bij alle departementen. Dat onderzoek zal betrekking hebben op de periode 2015-2020.

2.6 Strategie en huisstijl

2.6.1 Strategie voor de periode 2021-2025

Wij hebben in 2020 onze nieuwe strategie voor de periode 2021-2025 ontwikkeld. In deze strategie, die we de titel *Vertrouwen in verantwoording* hebben meegegeven, hebben wij een aantal strategische keuzes gemaakt die richtinggevend zijn voor onze activiteiten.

Strategische keuzes

We gaan om te beginnen ons onderzoek nadrukkelijker verrichten vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Daarnaast willen we meer dan voorheen de doelmatigheid van het overheidsbeleid niet alleen beschrijven en analyseren, maar er ook een oordeel over geven. En: IT en databeheer krijgen een prominentere plek in onze werkzaamheden, onder andere in ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek.

Perspectief van burgers en bedrijven

In onze communicatie over onze onderzoeksresultaten zullen we voortaan waar mogelijk aangeven wat het voor burgers en/of ondernemers betekent dat de overheid hun belastinggeld zorgvuldig, zuinig of zinnig heeft uitgegeven – of juist niet.

Oordeel geven over doelmatigheid

Meer dan voorheen werken we in deze strategische periode toe naar het geven van een oordeel over de doelmatigheid van het overheidsbeleid, dus over de verhouding tussen kosten en resultaten. We streven daarbij naar bewoordingen die recht doen

aan de context waarin de rijksoverheid haar werk doet, want de wereld is niet altijd zwart-wit. In onze strategie hebben we ook opgenomen dat we in ons Geïntegreerde Verslag verantwoording gaan afleggen over de mate waarin we onze concrete doelen om meer onderzoek te doen naar de doelmatigheid hebben bereikt. Dit jaar doen we dan voor het eerst. In 2020 hebben we 4 onderzoeken gedaan naar de doelmatigheid van het gevoerde beleid.

Aandacht voor IT en databeheer

Technologie en data bepalen steeds meer het handelen van de rijksoverheid. Daarom gaan we informatiebeheer een prominentere plek geven in ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek. Als onderdeel hiervan besteden we de komende jaren aandacht aan controle op de inzet en het gebruik van (zelflerende) algoritmes.

Implementatie

In 2020 zijn we begonnen met de implementatie van onze nieuwe strategie.

We doen dit langs drie lijnen:

- De eerste lijn van de implementatie betreft een sterker accent op *strategisch programmeren*. We gaan dit nog consequenter doen. Dit moet leiden tot een goed afgewogen onderzoeksagenda, waarin onze strategische keuzes duidelijk herkenbaar zijn.
- De tweede lijn van de implementatie betreft onze *externe oriëntatie*: we gaan onze blik nadrukkelijker naar buiten richten. Hiertoe hebben we onder andere een nieuw logo en een nieuwe huisstijl ontwikkeld, die begin 2021 zijn gepresenteerd (zie § 2.6.2 hierna).
- De derde lijn van de implementatie betreft de *verbetering van ons werkproces*. In dat kader zijn we bezig om interne producten zoals de ‘onderzoekscirkel’, het geïntegreerde jaarverslag en de planning- en controlcyclus verder te ontwikkelen. De interne bestuursadvisering en bestuursondersteuning zijn hiertoe in 2020 versterkt.

2.6.2 Vernieuwing huisstijl

In 2020 hebben we gewerkt aan een nieuwe huisstijl voor de Algemene Rekenkamer. De Algemene Rekenkamer vernieuwt zich en daarom willen we onze positie in de maatschappij sterker neerzetten. We publiceren sinds maart 2020 alleen nog digitaal en maken steeds meer gebruik van sociale media. Dat stelt ook nieuwe technische eisen aan de huisstijl die we gebruiken. Om de veranderingen kracht bij te zetten, heeft de Algemene Rekenkamer besloten een nieuw logo in te voeren en de huisstijl daarbij te laten aansluiten.

De nieuwe visuele identiteit van de Algemene Rekenkamer (zie figuur 6) brengt onze rol, houding en werkwijze tot uitdrukking : onafhankelijk, betrouwbaar en fair oordelend.

Figuur 6 *Nieuw logo Algemene Rekenkamer*



3.

Samenwerking: internationaal en binnen het Koninkrijk

Wij werken actief samen met nationale rekenkamers in het buitenland. We wisselen kennis en ervaring met hen uit, verlenen desgevraagd ondersteuning en dragen bij aan *peer reviews* (§ 3.1). Ook aan onze contacten met lokale rekenkamers en met de rekenkamers in het Caribische deel van het Koninkrijk hechten we veel waarde (§ 3.2). Daarnaast zijn we actief binnen de verschillende koepelorganisaties van rekenkamers (§ 3.3).

3.1 Internationale samenwerking

Ons buitenlandbeleid bestaat uit de pijlers die zijn weergegeven in figuur 3. De taken en bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van internationale werkzaamheden zijn vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2016.

Figuur 7 Pijlers van ons buitenlandbeleid voor de periode 2016-2020



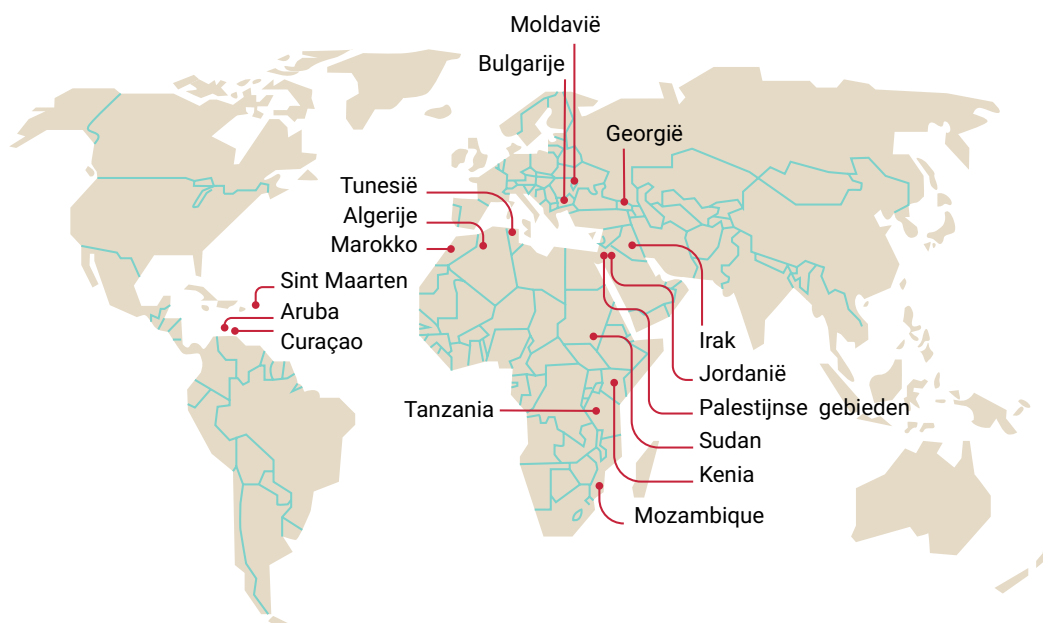
De coronapandemie heeft in 2020 een groot effect gehad op de manier waarop wij invulling konden geven aan ons buitenlandbeleid.

We hebben in navolging van het rijksbeleid alle dienstreizen vanaf maart moeten stopzetten. Onze internationale activiteiten hebben we online voortgezet, opnieuw vormgegeven en in enkele gevallen uitgesteld. Het online werken bracht in sommige opzichten kansen met zich mee. De internationale bijeenkomsten waren voor een groter publiek toegankelijk. Ook is de ontwikkeling van (online) producten voor het delen van kennis in een stroomversnelling geraakt.

3.1.1 Samenwerking met rekenkamers in het buitenland

In 2020 hebben we 16 nationale rekenkamers ondersteund bij het versterken van hun institutionele ontwikkeling. Het gaat om meerjarige projecten die op verzoek van de betreffende rekenkamers zijn opgezet.

Figuur 8 Landen waarvan de nationale rekenkamers in 2020 ondersteuning kregen van de Algemene Rekenkamer



Samenwerking met rekenkamers in Arabische regio

We hebben het afgelopen jaar ons samenwerkingsprogramma voortgezet met de rekenkamers uit Algerije, Irak, Jordanië, Marokko, de Palestijnse gebieden, Tunesië en Soedan. Dit 'Sharaka'-programma wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Iedere deelnemende rekenkamer werkte aan een onderzoek op het terrein van gezondheid en welzijn. We hebben bilateraal de individuele onderzoeken begeleid. Daarnaast hebben we webinars georganiseerd voor alle rekenkamers om onderzoeksmethoden te delen en specifiek stil te staan bij communicatie en relaties

met belanghebbende partijen. Verder hebben we bilateraal met de rekenkamers samengewerkt rond de thema's IT-onderzoek en doeltreffendheids- en doelmatigheidsonderzoek.

In januari 2020 heeft collegelid Irrgang in Khartoum samen met de Auditor-Generaal van de Soedanese Rekenkamer de samenwerking tussen beide rekenkamers officieel gestart.

Samenwerking met rekenkamers in Bulgarije, Georgië en Moldavië

Wij verlenen technische assistentie aan rekenkamers in de zogenaamde kiesgroep-landen. Nederland vertegenwoordigt deze landen in het bestuur van onder andere het Internationaal Monetair Fonds en de Wereldbank. Onze activiteiten passen in het beleid van de minister van Financiën om deze landen te assisteren bij de invoering van internationale standaarden voor transparante en solide overheidsfinanciën.

In 2020 hebben we de rekenkamers van Bulgarije, Georgië en Moldavië ondersteund op het gebied van kwaliteitsbeheersing en -bewaking en doelmatigheidsonderzoek.

Samenwerking met rekenkamers in Tanzania, Kenia en Mozambique

Wij begeleiden sinds 2018 de rekenkamers van Tanzania, Kenia en Mozambique bij het uitvoeren van 6 doelmatigheidsonderzoeken naar de olie- en gasindustrie. Het programma wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. We hopen kennisuitwisseling over dit type onderzoek te bevorderen, zowel in Afrika als wereldwijd. Daarom hebben we in 2020 in samenwerking met AFROSAI-E (de koepelorganisatie van Engelstalige rekenkamers in Afrika) [een online cursus](#) ('*How to audit government's performance in managing oil and gas contracts*') ontwikkeld.

3.1.2 Bilaterale samenwerking en peer reviews

Wij onderhouden bilaterale samenwerkingsrelaties met diverse andere nationale rekenkamers. Regelmatig toetsen deze rekenkamers ook elkaars werk en functioneren in peer reviews.

Bilaterale samenwerking op gebied van data-analyse

Met de rekenkamers van Duitsland, Finland, Noorwegen en het Verenigd Koninkrijk hebben we in 2020 samengewerkt op gebied van data-analyse. De samenwerking heeft geresulteerd in de publicatie van [een witboek](#) over 'Auditing machine learning algorithms'.

Samenwerking bij onderzoek op EU-terrein

Samen met 6 rekenkamers van andere EU-landen hebben we in 2020 onderzoek gedaan naar de voorbereiding van de afwikkeling van middelgrote en kleine banken,

voor het geval die in financiële problemen raken. Dit heeft in december 2020 geresulteerd in [een overkoepelend rapport](#). Daarnaast hebben we in 2020 gewerkt aan een onderzoek dat wij parallel met 6 rekenkamers in de EU uitvoeren naar de werking van budgettaire kaders voor de middellange termijn.

Peer reviews

In de periode 2018-2020 heeft de Europese Rekenkamer een peer review doorlopen die is uitgevoerd door de Algemene Rekenkamer en de rekenkamers van Denemarken, Estland en de Verenigde Staten. Het rapport is in 2020 gepubliceerd. Aan het eind van 2020 zijn wij opnieuw begonnen aan een peer review, ditmaal van de rekenkamer van Roemenië. Wij doen dit op verzoek van deze rekenkamer, samen met de rekenkamers van Oostenrijk en Polen.

3.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk

3.2.1 Samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s

Om onze taak als Algemene Rekenkamer naar behoren te kunnen vervullen moet ook op lokaal en provinciaal niveau de controle op een recht- en doelmatige besteding van gemeenschapsgeld goed zijn georganiseerd. Daarom is het voor ons belangrijk om goed contact te onderhouden met lokale rekenkamers en rekenkamercommissies. We zoeken waar mogelijk verbinding op de inhoudelijke thema's waarbij we een gedeeld belang hebben. Ook wisselen we kennis en ervaringen uit.

3.2.2 Samenwerking met rekenkamers Aruba, Curaçao en Sint Maarten

De Algemene Rekenkamer werkt actief samen met de rekenkamers in de overzeese delen van het Koninkrijk der Nederlanden: Aruba, Curaçao en Sint-Maarten. De reguliere bestuurlijke teleconferenties met deze rekenkamers hebben in 2020 volgens planning plaats kunnen vinden. Ook op ambtelijk niveau hadden we regelmatig contact met deze rekenkamers. Zo wisselden we met de rekenkamer van Sint Maarten kennis en perspectieven uit over de voortgang van de wederopbouw van Sint Maarten na de zware orkaanschade van 2017. De Algemene Rekenkamer en de rekenkamer van Sint Maarten hebben in 2020 gelijktijdig een rapport over dit thema uitgebracht. Daarnaast hebben wij de rekenkamer van Aruba, in eerste instantie ter plekke en vervolgens op afstand, ondersteund op de thema's 'financieel beheer' en 'jaarrekeningonderzoek'.

3.3. Activiteiten binnen koepelorganisaties van rekenkamers

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

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

Binnen deze koepelorganisaties wisselen we in werkgroepverband kennis uit, dragen we bij aan de ontwikkeling van professionele standaarden en doen we gezamenlijk onderzoek. In 2020 waren er de volgende activiteiten:

- *EUROSAI*. Het driejaarlijkse congres van EUROSAI was gepland voor 2020 in Praag, maar is uitgesteld naar 2021. EUROSAI heeft in april 2020 een projectgroep opgericht om samenwerking en kennisdeling rond de het rekenkameronderzoek naar de bestrijding van de coronacrisis te bevorderen; wij nemen hieraan deel. Verder hebben we in 2020 in EUROSAI-verband voor ongeveer 15 geïnteresseerde nationale rekenkamers webinars georganiseerd over het uitvoeren van focus-onderzoeken en geïntegreerde verslaglegging.
- *Contactcomité*. De jaarlijkse bestuurlijke bijeenkomst van het EU-Contactcomité is in 2020 niet doorgegaan. Op ambtelijk niveau is de samenwerking binnen de werkgroepen online voortgezet.
- *INTOSAI*. Ook INTOSAI heeft in 2020 alle geplande bijeenkomsten van werkgroepen en congressen noodgedwongen digitaal voortgezet. We hebben online deelgenomen aan de werkgroepen 'Environmental Auditing' en 'Internal Control' en aan de workstream van het INTOSAI Capacity Building Committee over institutionele ontwikkelingssamenwerking tussen rekenkamers. Tot slot hebben we 2 webinars van ditzelfde Capacity Building Committee geleid over de rol van rekenkamers bij onderzoek naar donorfondsen.

4.

De organisatie

In 2020 heeft de Algemene Rekenkamer een nieuw collegelid en een nieuw collegelid in buitengewone dienst mogen verwelkomen. Deze en andere ontwikkelingen in ons bestuur komen in dit hoofdstuk aan de orde, inclusief de adviezen die het college en de secretaris in 2020 hebben gekregen van het Audit Advisory Committee (§ 4.1). Aansluitend belichten we onze personeelsbezetting per eind 2020 en onze activiteiten om de organisatie verder te professionaliseren (§ 4.2). Verder bespreken we ontwikkelingen rond de medezeggenschaps-gremia (§ 4.3), de integriteitscommissie (§ 4.4) en de vertrouwenspersonen van onze organisatie (§ 4.5).

4.1 Governance

Hieronder belichten we enkele ontwikkelingen in onze organisatie op bestuurlijk niveau (§ 4.1.1). Ook bespreken we de rol die ons Audit Advisory Committee in 2020 heeft vervuld (§ 4.1.3).

4.1.1 College

De Algemene Rekenkamer bestaat uit 3 leden die voor het leven zijn benoemd. Tezamen vormen zij het college van de Algemene Rekenkamer. Het college gaat uit van het principe van collegiaal bestuur. Elk van de collegeleden treedt op als rapporteur voor een deel van de onderzoeken, maar besluiten over de onderzoeken neemt het college gezamenlijk.

Naast de drie leden van het college kent de Algemene Rekenkamer collegeleden in buitengewone dienst. Collegeleden in buitengewone dienst kunnen worden opgeroepen om deel te nemen aan bepaalde werkzaamheden en om deel te nemen aan vergaderingen van het college. Voorbeelden daarvan zijn onderzoeken begeleiden, externe werkzaamheden verrichten of optreden als vervanger van een collegelid.

Collegeleden in buitengewone dienst kunnen onderzoeken begeleiden of een collegelid vervangen. In functie hebben zij dezelfde bevoegdheden als de vaste collegeleden van de Algemene Rekenkamer.

Het college van de Algemene Rekenkamer wordt per 1 januari 2021 gevormd door drs. A.P. (Arno) Visser (president), drs. E. (Ewout) Irrgang en drs. H.M.B. (Barbara) Joziasse MiF. Drs. J.M.A. (Hanny) Kemna (RE CISA IDP-C) en drs. P.W. (Paul) Doop zijn de collegeleden in buitengewone dienst.

Afscheid collegelid Francine Giskes

Francine Giskes maakte op 11 februari 2020 bekend dat zij per 15 oktober 2020 haar werkzaamheden voor de Algemene Rekenkamer zou beëindigen. Het moment van medio oktober is gekozen om de overgang naar haar opvolger in de opmaat naar het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek in het voorjaar van 2021 zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Per 15 oktober 2020 heeft Zijne Majesteit de Koning eervol ontslag verleend aan collegelid Francine Giskes, vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Francine Giskes heeft precies 5 jaar deel uitgemaakt van het college. Ze is opgevolgd door Barbara Joziasse, die per 1 januari 2021 als collegelid is benoemd.

In een buitengewone collegevergadering is afscheid genomen van Francine Giskes. Het afscheid van de organisatie verliep volledig digitaal, vanwege de geldende coronabeperkingen.

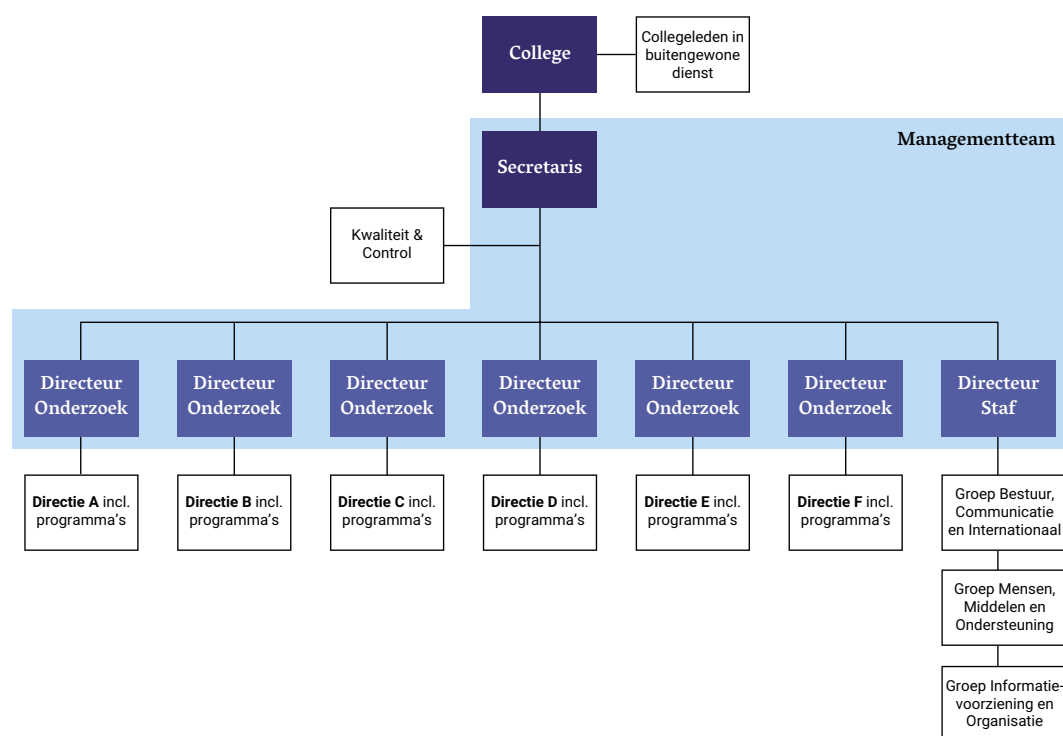
Collegeleden in buitengewone dienst

In 2019 telde ons bestuur 2 collegeleden in buitengewone dienst. Met ingang van 1 januari 2020 werden dat er 3; op die datum is drs. J.M.A. (Hanny) Kemna benoemd tot collegelid in buitengewone dienst. Na het vertrek van prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist per 1 mei 2020 is het aantal collegeleden in buitengewone dienst weer uitgekomen op 2.

4.1.2 Secretaris en directeuren

De secretaris van de Algemene Rekenkamer heeft de dagelijkse leiding over de ambtelijke organisatie; hij is daartoe gemandateerd door het college. De zes onderzoeksdirecteuren en de directeur staf hebben op hun beurt een mandaat van de secretaris. Figuur 9 toont de organisatieopbouw van de Algemene Rekenkamer in 2020.

Figuur 9 Organogram van de Algemene Rekenkamer



De onderzoeksdirecteuren zijn eindverantwoordelijk voor het onderzoek, projecten en activiteiten die binnen hun directie zijn belegd. Eén van hen vervult tevens de rol van plaatsvervangend secretaris.

Tabel 1 Departementen en programma's per directeur

Directeur	Departement	Programma
A drs. M. (Maaïke) Adema	AZ, FIN	Programma <i>Ontvangsten ontcijferd</i>
B drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars	BZK	Programma <i>Verantwoordingsonderzoek</i> (doorontwikkeling)
C drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman RA MGA		Programma <i>Verantwoordingsonderzoek</i> (coördinatie en financial audit)

Directeur	Departement	Programma
D dr. E.K. (Ellen) Verolme MBA	BZ, JenV, Defensie	Programma <i>Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')</i>
E drs. W.J. (Willemijn) van Helden	OCW, SZW, VWS	Programma Premiesectoren <i>Zorg en Sociale zekerheid</i>
F mr. drs. Joost van Hofwegen	EZK, IenW, LNV	Programma <i>Energietransitie</i>

4.1.3 Audit Advisory Committee

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

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

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

Het AAC wordt op dit moment intensiever benut door de organisatie dan een paar jaar geleden. Dat blijkt onder andere uit gerichtere adviesvragen en meer contact met de AAC-leden buiten de reguliere vergaderingen om.

In 2020 heeft AAC zich in zijn advisering specifiek gericht op informatiebeveiliging en op de organisatieontwikkeling. Deze punten worden hieronder toegelicht.

Informatiebeveiliging

Het AAC heeft in 2020 verscheidene keren meegedacht over de informatiebeveiliging van de Algemene Rekenkamer. In de uitgebrachte adviezen werd het grote belang benadrukt van een goede informatiebeveiliging voor de Algemene Rekenkamer.

Het AAC vindt dat de Algemene Rekenkamer een stevige ambitie moet hebben op dit vlak. Vanuit dat perspectief heeft het AAC een aantal maal gereflecteerd op de (tussen)resultaten van het interne project 'Inhaalslag Informatiebeveiliging' (zie voor de informatiebeveiliging bij de Algemene Rekenkamer ook hoofdstuk 5, § 5.3).

Organisatieontwikkeling

Het AAC heeft het afgelopen jaar regelmatig gesproken met de secretaris en de president en hen geadviseerd over het strategisch personeelsbeleid en over de projecten 'Staf van de toekomst' en 'Ongeschreven regels'. Het AAC ziet dat deze beide projecten hebben geleid tot veranderingen en verbeteringen in zowel de staf-directie als de organisatie als geheel. In het kader van het project 'Ongeschreven regels' heeft het AAC geadviseerd dat de nadruk zou moeten liggen op *leadership alignment* (afstemming en samenwerking tussen de managementlijnen) en een onderling gesprek over kernwaarden.

Overige onderwerpen

Het AAC heeft in het afgelopen jaar ook nog over andere onderwerpen met de secretaris van gedachten gewisseld. Dit betrof onder andere:

- De huisvesting (zie hoofdstuk 5, § 5.1);
- de peer review (zie hoofdstuk 2, § 2.5) en de implementatie van de nieuwe strategie;
- de gevolgen van de coronacrisis voor de eigen organisatie.

Bijeenkomsten

Het AAC heeft in 2020 vijf keer regulier vergaderd met de secretaris van de Algemene Rekenkamer. Daarbij waren, afhankelijk van het onderwerp, ook steeds andere betrokkenen aanwezig, zoals leden van het managementteam, de controller, de functionaris kwaliteitsbewaking, de accountant en de ondernemingsraad. Aansluitend op iedere vergadering heeft het AAC afzonderlijk overleg gevoerd met de president van de Algemene Rekenkamer. Daarnaast is in 2020 eenmaal met het voltallige college overleg gevoerd.

Samenstelling van het Audit Advisory Committee

- Mr. F.J. (Frederieke) Leeflang is lid van het AAC sinds 1 februari 2016 en vervult sinds 1 januari 2018 de functie van voorzitter. Zij is managing partner van Deloitte Legal en voorzitter van de Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming. Daarnaast bekleedt zij diverse toezicht- en bestuursfuncties.
- Drs. Ph.F.M. (Philippe) Raets is sinds 1 januari 2017 lid van het AAC; op 1 januari 2020 is hij aan zijn tweede termijn begonnen. Hij is voorzitter van het College van Bestuur van Zadkine en lid van een raad van toezicht.
- H. (Hans) van Geloven RC is sinds 1 januari 2018 lid van het AAC. Op 1 januari 2021 is zijn tweede termijn aangevangen. Hij is operating partner van VE Partners Private Equity.

De benoemingstermijn van de leden van het AAC is 3 jaar. Een lid kan eenmaal voor maximaal 3 jaar worden herbenoemd.



V.l.n.r. : H. (Hans) van Geloven, F. J. (Frederieke) Leeftang, Ph. F. M. (Philippe) Raets

4.2 Personeel en organisatieontwikkeling

We belichten hieronder enkele relevante kenmerken van onze bezetting zoals deze er eind 2020 uitzag.

4.2.1 Personeel

Het aantal medewerkers van de Algemene Rekenkamer bedroeg op 31 december 2020 (exclusief college) 272; eind 2019 telde de organisatie 269 medewerkers.

Man-vrouwverdeling

Van de 272 medewerkers was eind 2020 52% man en 48% vrouw. Net als voorgaande jaren was in 2020 het doel om 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% op posities in het middenmanagement. Er zijn binnen de Algemene Rekenkamer in totaal 8 topfuncties: 1 secretaris en 7 directeuren. De zittende groep topfunctionarissen bestaat uit 4 mannen en 4 vrouwen. Daarmee is het doel voor het aandeel vrouwen op topposities ruimschoots gehaald.

Voor de functies in het middenmanagement is de nagestreefde man-vrouwverdeling ook gehaald. Op 31 december waren er 3 stafmanagers, waarvan 1 vrouw.

De gemiddelde leeftijd van medewerkers van de Algemene Rekenkamer was in 2020 46,2 jaar. Daarmee is de gemiddelde leeftijd iets gedaald ten opzichte van 2019; deze was toen 46,7 jaar.

Aandeel werknemers met achterstand tot de arbeidsmarkt

De Participatiewet schrijft voor dat werkgevers een bepaald percentage van hun personeelsbestand laten bestaan uit personen met een ziekte of handicap, die als gevolg daarvan een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben. In 2020 had op grond van dit wettelijk voorschrift ten minste 2,36% van het aantal fte's bij de Algemene Rekenkamer moeten bestaan uit mensen uit de doelgroepen van de wet (vertaald in 25-uursbanen). Dit komt neer op een doelstelling van 204 uur op weekbasis. Onze organisatie heeft deze norm niet gehaald. In 2020 is per week 69 uur ingevuld door medewerkers die voldoen aan de criteria uit de wet. Dat is 33,8% van de norm.

Formatiebezetting per 31 december 2020

De formatie (exclusief college) van onze organisatie is vastgesteld op 249,8 fte's. De daadwerkelijke bezetting lag eind 2020 met 248,31 fte's binnen deze doelformatie.

Dankzij de verruiming van de begroting van de Algemene Rekenkamer die in 2019 is ingezet (zie het inleidende hoofdstuk 'Het jaar 2020 in het kort'), kon onze onderzoeksformatie in 2020 worden uitgebreid van 149,5 fte's naar 161,5 fte's. De formatie van de directie Staf is vergroot van 80,3 fte's naar 83,3 fte's. De afdeling Kwaliteit & Control had in 2020 een formatieomvang van 5 fte's. Dat is 1 fte meer dan in 2019.

Strategisch personeelsplan

Aan de hand van het Strategisch Personeelsplan 2019-2023 heeft onze organisatie in 2019 bepaald wat het gewenste personeelsbestand is binnen de onderzoeksdirecties van de Algemene Rekenkamer.

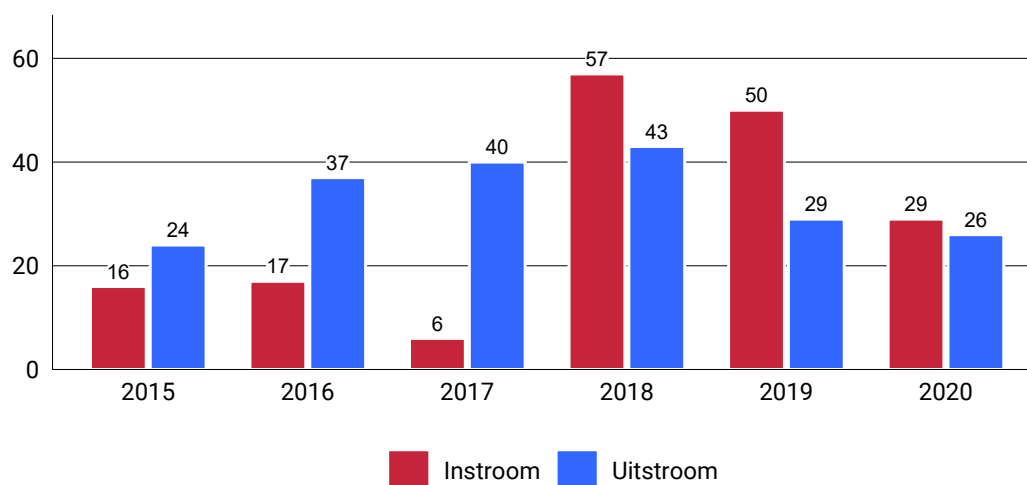
In 2020 hebben we het strategisch personeelsplan geactualiseerd op basis van de laatste personeelscijfers en ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. Hierbij is, als uitvloeisel van de projecten 'Staf van de toekomst' en 'Samen verder', ook de ontwikkeling van de stafdirectie meegenomen. In 2021 gaan we de aandachtspunten uit het strategisch personeelsplan concreet uitwerken. Dit houdt onder meer in dat we systematischer gaan kijken naar kwaliteiten en inzet van collega's, naar de gewenste competentieontwikkelingen en naar de doorontwikkeling van het 'hybride' werken (gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor).

Personeelsbestand

In 2020 vertrokken 26 medewerkers uit de organisatie. Daarmee was de uitstroom iets geringer dan in 2019, toen 29 medewerkers ons verlieten. Tegelijkertijd hebben we 29 nieuwe medewerkers aangetrokken. Dat is minder dan in 2019, toen er 50 nieuwe medewerkers in dienst traden.

Figuur 10 Instroom en uitstroom over 6 jaar

In- en uitstroom evenwichtig in 2020



In 2020 hebben 11 studenten bij ons stage gelopen. Dat aantal komt overeen met ons jaarlijkse doel. Ook hebben 2 werkstudenten bij ons werkervaring opgedaan.

Detacheringen

Met detacheringen stimuleren we dat (vak)kennis en deskundigheden intern en extern worden uitgewisseld. Zo verbeteren we de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en halen we gericht vakkennis en deskundigheden in huis. In 2020 waren 16 van onze medewerkers bij andere organisaties gedetacheerd; 12 collega's van externe organisaties waren gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer.

Ziekteverzuim

Het jaar 2020 was het jaar van het begin van de pandemie waarin ook medewerkers van de Algemene Rekenkamer, hun familieleden en andere naasten helaas soms besmet raakten en in sommige gevallen zelfs kwamen te overlijden.

In overleg met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker heeft het team Mensen, Middelen en Ondersteuning met verschillende initiatieven medewerkers zo goed mogelijk toegerust om de pandemie gezond en wel door te komen. Er zijn in dat verband trainingen en workshops georganiseerd voor de leidinggevenden, gericht op het opvangen van signalen en hoe daar vervolgens mee om te gaan.

Het ziekteverzuim was bij de Algemene Rekenkamer in 2020 iets hoger dan in 2019, namelijk 3,6% (was 3,3%). De afwijking ten opzichte van 2019 is niet groot, maar ons verzuimpercentage lag en ligt nog steeds boven de Verbaan-norm van 2,5%.

De Verbaan-norm geeft een indicatie van het haalbare ziekteverzuim in de organisatie, afgezet tegen het ingeschatte, haalbare verzuim in heel Nederland.

Normaal gesproken bieden wij in het kader van ons gezondheidsbeleid de medewerkers jaarlijks een preventief medisch onderzoek aan en doen we mee aan 'de week van het werkplezier'. Helaas konden als gevolg van de coronacrisis in 2020 deze beide initiatieven geen doorgang vinden. Daarvoor in de plaats kwam er een coronatest-mogelijkheid én was er veel ondersteuning beschikbaar om de thuiswerkplek optimaal in te richten (zie ook § 4.2.2 hierna).

4.2.2 Organisatieontwikkeling

In 2020 is de Algemene Rekenkamer verder gaan bouwen aan de ambitie om een modern en relevant onderzoeksinstituut te zijn en te blijven.

Dialoog tussen bestuur en organisatie

De coronapandemie maakte het in 2020 lastig om als organisatie te groeien. Toch is het gelukt om verschillende gelegenheden te creëren waarbij college, secretaris en managementteam (MT) in gesprek konden gaan met de organisatie. Zo is een virtuele collegetour gehouden, zijn er directiedagen georganiseerd in de zomerperiode (toen volgens de coronamaatregelen bijeenkomsten met maximaal 30 personen mochten worden gehouden) en zijn er tal van reguliere virtuele ontmoetingen geweest met medewerkers.

Presentatie nieuwe strategie en huisstijl

De Algemene Rekenkamer heeft de nieuwe strategie voor de periode 2021-2025 vastgesteld, die de titel *Vertrouwen in verantwoording* heeft gekregen. De nieuwe strategie is gedeeld met alle medewerkers. De strategie is tot stand gekomen in dialoog met zowel medewerkers als personen en instellingen 'van buiten', die betrokken zijn bij ons werk. De uitkomsten van de peer review door de rekenkamers van Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Canada zijn eveneens benut. In het kader van de nieuwe strategie is ook een nieuw logo en een nieuwe huisstijl voor onze organisatie ontworpen, die in 2021 in gebruik zijn genomen (zie hiervoor ook hoofdstuk 2, § 2.6.1).

Wendbaarheid en flexibiliteit in onderzoeksprogrammering

De intensivering van onze inzet op de beheersing van onze processen heeft in 2020 goede resultaten opgeleverd. Meer en meer slagen wij erin onderzoeksprojecten tijdig en binnen het gestelde aantal uren te realiseren. De wendbaarheid en flexibiliteit van onze organisatie blijkt hierdoor te zijn toegenomen. Ondanks de thuiswerksituatie

van onze medewerkers zijn we er vorig jaar in geslaagd om onze onderzoeksprogrammering aan te passen en maar liefst 5 coronacrisis onderzoeken te publiceren.

Staf van de toekomst

In 2020 is nader invulling gegeven aan het project 'Staf van de toekomst'. Na de zomervakantie zijn met de komst van de nieuwe manager Mensen, Middelen en Ondersteuning (MMO) en met de werving van een nieuwe directeur staf (feitelijke start 1 februari 2021) alle managementfuncties definitief bezet. Ook op andere cruciale plekken, bijvoorbeeld bij de teams Facilitaire Zaken en Informatievoorziening, is en wordt gewerkt aan het vervangen van externe inhuur door collega's in vaste dienst.

Ontwikkelingen rond thuiswerken als gevolg van de coronacrisis

In maart 2020 werd duidelijk dat, zoals alle organisaties in Nederland, ook de Algemene Rekenkamer stevig werd geconfronteerd met de gevolgen van de coronapandemie. Vrijwel alle medewerkers hebben vanaf maart tot en met het eind van het jaar (en doorlopend tot in 2021) thuisgewerkt.

De organisatie heeft in deze situatie wendbaarheid getoond: de werkzaamheden hebben in grote mate doorgang kunnen vinden. Wel hebben de crisissomstandigheden een groot beroep gedaan op de ondersteunende diensten binnen de staf, in het bijzonder de teams van Facilitaire Zaken en Informatievoorziening. Zij werden geconfronteerd met een grote werkdruk, veranderende prioriteiten (volledig digitaal werken, aanpassingen in het gebouw, nieuwe afstemmingsprocedures) en de soms lastige combinatie van werk en privé.

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

De thuiswerksituatie van onze medewerkers vormde in 2020 een flinke uitdaging, maar bleek tegelijkertijd kansen te bieden: voor het vernieuwen en moderniseren van de bedrijfsvoeringsprocessen, voor maatschappelijk verantwoord opereren (minder reizen, zowel internationaal als nationaal, volledig digitaal werken, meer mogelijkheden om door thuiswerken de werk-privébalans te verbeteren) en voor het aanpakken van oude gewoontes zoals onnodig printen van documenten en drukken van rapporten. Dit helpt onze organisatie om modern en relevant te blijven en een sprong naar voren te maken.

Beleid voor leren en ontwikkelen

Als lerende organisatie vinden we het belangrijk om voortdurend te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom zorgen we voor een actueel inwerk- en opleidingsprogramma met praktijkgerichte trainingen voor iedere medewerker. Jaarlijks bepalen we wat de belangrijkste aandachtspunten zijn in het licht van de strategie en de organisatieontwikkeling.

In 2020 werden als gevolg van de coronamaatregelen aanvankelijk de meeste trainingen uitgesteld. Vanaf mei zijn trainingen steeds vaker in een online variant aangeboden. Dit hebben we ook met ons interne aanbod en met de leerkringenmodules gedaan. Verder zijn er specifieke workshops georganiseerd over het geven van online trainingen, het houden van online werksessies, het online vergaderen en het leidinggeven op afstand.

Aanvullend op ons inwerk- en opleidingsprogramma hanteren we voor alle medewerkers een actief beleid voor permanente ontwikkeling. Hieronder vallen opleidingen die medewerkers volgen maar ook zelf geven, (externe) docentschappen, leerstoelen, bijdragen aan artikelen en boeken of andere vaktechnische zaken. Het uitgangspunt is dat medewerkers jaarlijks minimaal 5 dagen besteden aan opleiding en deskundigheidsontwikkeling. In 2020 hebben onze medewerkers gemiddeld 4,4 dagen besteed aan opleiding en deskundigheidsontwikkeling. Daarnaast hebben onze medewerkers in 2020 gezamenlijk 218 dagen besteed aan het geven van lessen of trainingen binnen en buiten de organisatie.

Figuur 11 *Introductie van nieuwe medewerkers*

Proces van inwerken nieuwe medewerkers

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

In totaal hebben we in 2020 € 403.800 uitgegeven aan opleidingen, coaching en teamontwikkeling. Dit komt neer op gemiddeld € 1.628 per fte. Ter vergelijking: in 2019 is ongeveer € 730.000 besteed aan opleidingen en bedroeg de gemiddelde besteding per fte € 3.000. Het verschil is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de effecten van de coronacrisis. Alle locatiekosten zijn vervallen, gedurende de tweede helft van het jaar zijn er weinig trainingen geweest en diverse trajecten c.q. teamsessies zijn uitgesteld.

4.3 Medezeggenschap

Onze organisatie heeft een tweeledige medezeggenschapsstructuur:

- Er is een Ondernemingsraad (OR) die optreedt als vertegenwoordiger en belangenbehartiger van het personeel en de organisatie en hierover overlegt

met de secretaris van de Algemene Rekenkamer.

- Er is daarnaast een Georganiseerd Overleg (GO) waarin vakbonden en de secretaris van de Algemene Rekenkamer overleggen over alles wat de rechtspositie van medewerkers raakt.

Beide medezeggenschapsgrémia vervullen hun rol vanuit een proactieve houding. Afhankelijk van het onderwerp fungeren zij als ‘meedenker’ of juist als ‘tegenderker’. Daarbij wordt de onderlinge taakafbakening goed in het vizier gehouden.

De OR is, na de verkiezingen van eind 2019, begin 2020 in een nieuwe samenstelling van start gegaan. Om focus aan te brengen heeft de OR toen 3 thema’s aangewezen waar men zich in 2020, al dan niet samen met het GO, voor heeft ingezet :

- *Personeelsreglement*. Met het van kracht worden van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020 moesten in het personeelsreglement diverse interne regelingen worden aangepast en geactualiseerd. De OR heeft meegekeken met een conceptversie van het personeelsreglement en gewezen op onduidelijkheden en onjuistheden.
- *Bewaken organisatiedoelen ‘Staf van de toekomst’*. In 2020 heeft de OR bij de bestuurder aangedrongen op implementatie van zaken die in het organisatiebesluit ‘Staf van de toekomst’ van eind 2019 staan vermeld, zoals het instellen van een klankbordgroep – waarin de OR participeert – en het uitvoeren van evaluatie. Inmiddels is de klankbordgroep ingesteld.
- *Zicht op plannen voor ICT en digitalisering*. De OR wilde graag meer inzicht hebben in wat precies de visie, voornemens en langetermijnplannen van de Algemene Rekenkamer zijn op het punt van digitalisering en investeringen in ICT en hoe de organisatie de knelpunten op deze terreinen wil oplossen. De OR heeft hiertoe gesprekken gevoerd met medewerkers, de chief information officer (CIO), de CIO-werkgroep, de chief information security officer (CISO) en collega’s van het team Informatievoorziening.

In 2020 was de medezeggenschap daarnaast actief betrokken bij de overgang naar het functiegebouw Rijk en de gevolgen van de coronacrisis voor de organisatie en medewerkers.

4.4 Commissie Integriteit

In 2020 is de Commissie Integriteit (bestaande uit de secretaris en 5 medewerkers) aan de slag gegaan met de aanbevelingen en verbeterpunten die zijn aangedragen door collega’s tijdens de gesprekken die de commissie in de organisatie in 2019 had

gevoerd naar aanleiding van 2 onderzoeken naar integriteit uit 2018.

Nadat in 2019 de Commissie Integriteit in overleg met de vertrouwenspersonen binnen de organisatie (zie § 4.5 hierna) voorstellen had gedaan om de integriteitsregelingen te vernieuwen en uit te breiden overeenkomstig het rijksbeleid, is in 2020 instemming van de OR gevraagd. Mede op basis van de reactie van de OR volgt in 2021 definitieve besluitvorming over de nieuwe c.q. aangepaste regelingen.

Daarnaast heeft de Commissie Integriteit in 2020 getoetst of onze organisatie voldoet aan de internationale standaard voor integriteitsmanagement door rekenkamers (ISSAI 130). Het daaruit voortgevloeide advies om periodiek een integriteitsrisicoanalyse uit te voeren, heeft het MT overgenomen.

De commissie heeft zich in 2020 tot slot ook gericht op het genereren van positieve aandacht voor integriteit. Samen met de vertrouwenspersonen hebben de commissieleden nieuwe medewerkers voorgelicht over de gedragscode en het omgaan met dilemma's. Er zijn 2 integriteitsdilemma's opgesteld waarop collega's konden reageren. Het eerste dilemma werd gepubliceerd op de nationale dag van de integriteit, 24 september 2020. Dit heeft geleid tot veel reacties; de medewerkers discussieerden graag mee. In 2021 gaat de commissie hier dan ook mee verder.

De Commissie Integriteit houdt jaarlijks een voortgangsgesprek met de vertrouwenspersonen van de organisatie.

4.5 Vertrouwenspersonen

De Algemene Rekenkamer biedt medewerkers de mogelijkheid om zowel intern als extern meldingen te doen op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen. We beschikken over 1 externe en 2 interne vertrouwenspersonen. Een kennismaking met de vertrouwenspersonen is een standaardonderdeel van de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers.

De vertrouwenspersonen ontvingen het afgelopen jaar 6 verzoeken voor een gesprek. Dat is een toename ten opzichte van 2019, toen er 4 verzoeken binnenkwamen. Alle 6 verzoeken betroffen ongewenste omgangsvormen. In 2 van de 6 gesprekken was de vraag van de medewerker aan de vertrouwenspersoon om mee te kijken en te adviseren over een als vervelend ervaren situatie. In de andere 4 gevallen wilden de medewerkers alleen een signaal afgeven. Van de 6 gevallen zijn er 5 in 2020 afgerond; 1 geval loopt door tot in 2021.

5.

De bedrijfsvoering

Onze bedrijfsvoering is erop gericht de interne processen in de organisatie optimaal te beheersen (§ 5.1). Wat de planning en controle binnen onze organisatie betreft hadden verbetering van het financieel beheer en versterking van de interne controle onze bijzondere aandacht (§ 5.2). Onze informatiebeveiliging heeft het afgelopen jaar naar behoren gefunctioneerd en is het afgelopen jaar sterk verbeterd maar was eind 2020 nog niet volledig op orde (§ 5.3). In de financiën van onze organisatie waren in 2020 de effecten van de coronacrisis waarneembaar (§ 5.4). Bij de realisatie van onze duurzaamheidsambities ten slotte, hebben we voortgang geboekt, mede als gevolg van de coronabeperkingen (§ 5.5).

5.1 Sturing en beheersing van interne processen

De sturing en beheersing van de vaste interne processen in onze organisatie betreffen onder andere het begrotingsbeheer en het uitbrengen van publicaties. In 2020 hebben we daarnaast stappen gezet in het traject om onze huisvesting aan te passen. We lichten één en ander hieronder kort toe.

Begrotingsbeheer

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is verantwoordelijk voor de begroting van de Hoge Colleges van Staat, waartoe ook de Algemene Rekenkamer behoort. Net zoals de overige Hoge Colleges van Staat voeren wij zelf

het beheer over onze begroting. Over de inhoud van dit beheer bestaan afspraken (de zogenoemde beheerafspraken) met de minister. In het begrotingsbeheer over 2020 hebben zich geen bijzonderheden voorgedaan.

Het jaarverslag van de Algemene Rekenkamer (2020) is onderdeel van het Jaarverslag Hoge Colleges van Staat (IIB), dat op 19 mei 2021 aan de Tweede Kamer wordt aangeboden.

Publicaties

In ons *Verslag van werkzaamheden 2020* staat beschreven welke onderzoeken we in 2020 hebben gepubliceerd en welke andere werkzaamheden we hebben verricht. Op www.rekenkamer.nl zijn al deze onderzoeksrapporten, brieven aan de Tweede Kamer en jaarlijkse verslagen te raadplegen. Voorts hebben wij in mei 2020 (op Verantwoordingsdag) onze uitgaven (het 'grootboek') openbaar gemaakt in de vorm van open data.

Project huisvesting

De huidige huisvesting van de Algemene Rekenkamer voldoet niet meer aan de moderne maatstaven; er is dringend onderhoud en reparatie nodig. Tegelijkertijd is onze huisvestingsbehoefte de afgelopen jaren veranderd. Het Rijksvastgoedbedrijf, eigenaar van het pand waarin de Algemene Rekenkamer is gevestigd, is gevraagd om:

- een aantal functionele knelpunten op te lossen; en
- de huisvesting aan te passen aan onze huidige en toekomstige manier van werken.

In 2019 had de Algemene Rekenkamer naar aanleiding van een ruimtelijke verkenning van het Rijksvastgoedbedrijf al de voorkeur uitgesproken voor een ingrijpende verbouwing van het pand aan het Lange Voorhout waarin de Algemene Rekenkamer is gehuisvest. Doel van de verbouwing is om het uit historisch belangwekkende delen bestaande kantoorpand te laten voldoen aan 21e-eeuwse eisen voor een Hoog College van Staat, waarbij de duurzaamheidseisen worden meegenomen die passen bij een historisch gebouw.

In 2020 hebben we, naar aanleiding van de effecten van de coronacrisis, samen met het Rijksvastgoedbedrijf aanvullend bekeken wat het 'hybride werken' (gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor) betekent voor onze toekomstige huisvestingsbehoefte. Naar verwachting wordt in 2021 het ontwerp gekozen dat zal worden uitgevoerd; aansluitend wordt dan het ontwerpteam geselecteerd dat de ingrijpende verbouwing gaat leiden.

5.2 Planning en controle

Wij beschikken over een planning-en-controlcyclus die voorziet in momenten waarop (financiële) managementinformatie wordt beoordeeld.

Rechtmatigheid

De financiële overzichten van onze organisatie gaven volgens een externe accountant die op ons verzoek de controle deed over 2020 een getrouw beeld van de uitkomsten van de begrotingsuitvoering. De tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid zijn niet overschreden.

Totstandkoming niet-financiële verantwoordingsinformatie

De managementinformatiesystemen van onze organisatie voldeden in 2020 aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich niet zodanige verstoringen voorgedaan dat de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en betrouwbaarheid in gevaar zijn gebracht.

Inrichting accountantscontrole

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

De openbare accountant heeft op 15 maart 2021 een goedkeurende controleverklaring afgegeven over het verslagjaar 2020. Het hier beschreven controlemodel wordt jaarlijks geëvalueerd.

Verbeterplan financieel beheer

Op 13 maart 2020 heeft de openbare accountant een goedkeurende controleverklaring afgegeven over het boekjaar 2019. In het verslag van bevindingen constateert de accountant dat het jaarrekeningproces is verbeterd. Niettemin hebben we in 2020 met behulp van een verbeterplan financieel beheer verder gewerkt aan de verbetering van ons financieel beheer en onze bedrijfsvoering.

Om een tijdige afsluiting van de financiële administratie en oplevering van het jaarverslag over 2020 te waarborgen, is gewerkt met een tussentijdse afsluiting (medio 2020). Uit deze halfjaarcontrole 2020 bleek dat het financieel beheer nog verdere verbetering behoeft. Zo zijn in 2020 verplichtingen niet altijd tijdig geboekt. Dit is

gecorrigeerd en het werkproces is verder aangepast. Verder is het contractenbeheer en de contractenregistratie aangescherpt. Deze aspecten zullen ook in 2021 regelmatig aandacht krijgen bij het monitoren en bespreken van het zojuist genoemde verbeterplan financieel beheer.

Versterking interne controle

In het licht van de bevindingen van de openbare accountant zijn in 2020 werkprocessen tegen het licht gehouden en aangepast en is de interne controle aangescherpt. Ook het interne controleplan is in 2020 aangepast. Verder zijn steekproefsgewijs controles verricht op het materiële budget en is een spendanalyse uitgevoerd. Bevindingen uit deze spendanalyse hebben aanleiding gegeven tot het aanbrengen van enkele procesverbeteringen, onder andere in het contractbeheer.

Tijdige betaling crediteuren

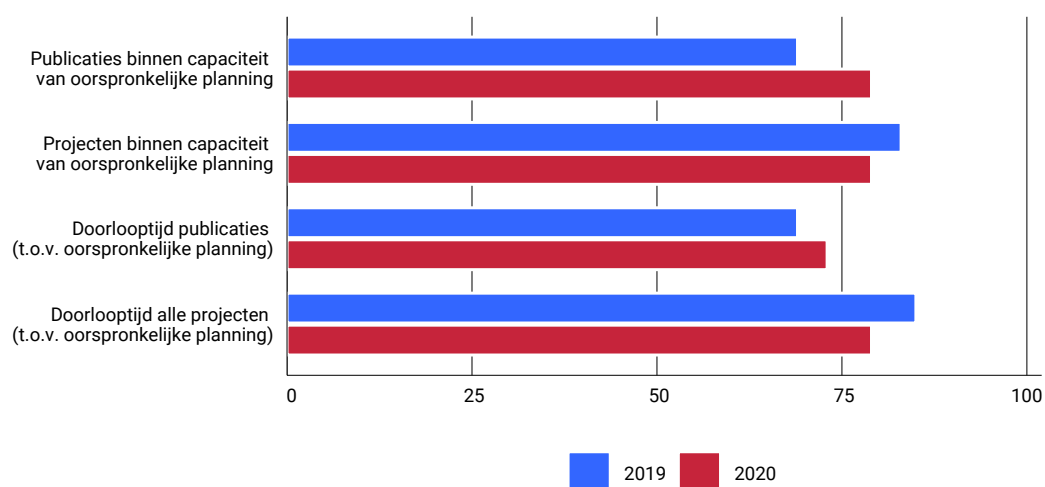
In 2020 heeft de Algemene Rekenkamer 98% van de facturen van crediteuren binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Dat is een verbetering met 6% ten opzichte van 2019. De Algemene Rekenkamer voldeed daarmee in 2020 ruimschoots aan de rijksbrede doelstelling om ten minste 95% van de facturen binnen dertig dagen te betalen (*comply or explain*-beginsel).

Projectbeheersing

De beheersing van de doorlooptijd van al onze projecten is 79% in 2020, dat is 6 procentpunt onder de projectdoorlooptijd in 2019. Qua capaciteit (aantal onderzoeksdagen per project) is de beheersing eveneens 79%. Wanneer we specifiek kijken naar onderzoeksprojecten gerelateerd aan externe publicaties is het beeld in 2020 ondanks de invloed van de coronacrisis positief en is de beheersing van zowel de doorlooptijd als capaciteit in 2020 verbeterd ten opzichte van 2019.

Figuur 12 *Beheersing van projecten*

De ambitie van 90% binnen de planning nog niet gerealiseerd



5.3 Informatiebeveiliging

Hoewel het niet verplicht is, streeft de Algemene Rekenkamer ernaar om de informatiebeveiliging te laten voldoen aan de normen uit de Baseline Informatiebeveiliging Overheid zoals die geldt voor de departementen. We hebben in 2020 gewerkt aan verbetering van de informatiebeveiliging binnen onze organisatie. Onze bevoegdheden om informatie op te vragen zijn bijzonder en vergaand. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee om de informatie en de systemen waarmee we werken voortdurend veilig te houden.

Wij hebben de beheersing van onze informatiebeveiliging zo ingericht, dat op basis van risicomanagement wordt gestuurd op maatregelen die de vertrouwelijkheid, integriteit en de beschikbaarheid van informatie moeten waarborgen. In 2020 zijn de informatiebeveiligingsvisie en het informatiebeveiligingsbeleid opnieuw vastgesteld, zijn het risicomanagement en het incidentenproces beschreven en is de risicoanalyse geactualiseerd.

In het Verantwoordingsonderzoek 2020 beoordeelt de Algemene Rekenkamer de informatiebeveiliging bij de Rekenkamer over 2020 als een onvolkomenheid.

De Algemene Rekenkamer heeft in 2020 veel voortgang geboekt op het gebied van informatiebeveiliging. Op het gebied van risicomanagement concluderen wij dat de Algemene Rekenkamer de risico's op informatiebeveiliging nog onvoldoende beheerst. Wij kwalificeren de informatiebeveiliging bij de Algemene Rekenkamer als een onvolkomenheid.

(Uit het verantwoordingsonderzoek IIB. Het verantwoordingsonderzoek 2020 wordt gelijktijdig met het Geïntegreerd Verslag 2020 gepubliceerd op 19 mei 2021)

Eind 2020 is een externe audit informatiebeveiliging uitgevoerd op twaalf key controls van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Deze controls bestrijken onder meer de governance van de informatiebeveiliging en het risicomanagement. Daarnaast wordt in de audit een aantal verbeterpunten benoemd. Deze verbeterpunten zullen, net zoals de aanbeveling uit het Verantwoordingsonderzoek, in de planvorming worden meegenomen.

In 2020 hebben zich 8 beveiligingsincidenten voorgedaan. Daarbij is het beveiligingsbeleid effectief gebleken in de zin dat (a) de incidenten tijdig zijn gedetecteerd c.q. gemeld en (b) er dankzij de getroffen maatregelen geen ernstige nadelige gevolgen zijn opgetreden. Met het formaliseren van het beleid en het vastleggen van processen en procedures zijn enkele verbeterpunten afgerond. In 2021 zal het informatiebeveiligingsbeleid verder worden ingebed in de organisatie.

5.4 Financiën

In deze paragraaf geven we een toelichting bij de inkomende en uitgaande geldstromen van onze organisatie in 2020.

Verplichtingen

Sinds 2018 worden in onze boekhouding (meerjarige) verplichtingen voor externe inhuur, inleen en detacheringen vastgelegd in het jaar waarin zij zijn aangegaan. In de oorspronkelijk vastgestelde begroting voor 2020 was een bedrag van € 33,1 miljoen aan verplichtingen opgenomen.

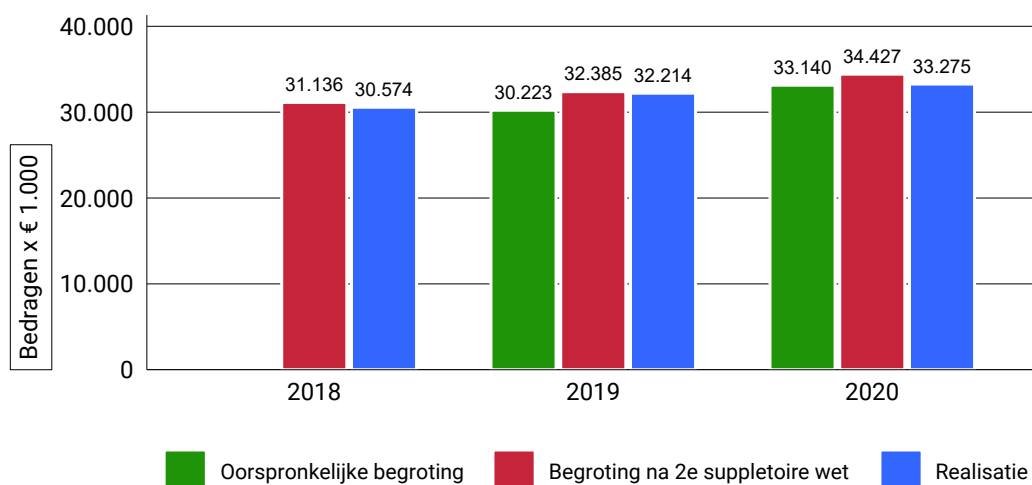
Uitgaven

Bij de eerste en tweede suppletoire begroting 2020 is bovenop de hiervoor vermelde € 33,1 miljoen extra budget toegevoegd in verband met onder andere eindejaarsmarge en loon- en prijsontwikkeling. De stand na de tweede suppletoire begroting 2020 bedroeg € 34,4 miljoen. Het financieel resultaat bedroeg eind 2020 € 1,15 miljoen.

Dat we minder geld hebben uitgegeven dan begroot is vooral het gevolg van de coronacrisis. Hierdoor waren er minder verplichtingen voor bijvoorbeeld externe inhuur (zie ook hierna), en (veel) minder uitgaven aan bijvoorbeeld woon- en werkverkeer, internationale dienstreizen en catering, en door vertraagde werving van personeel. Dit beeld is vergelijkbaar met dat van de andere Hoge Colleges van Staat.

Figuur 13 *Begroting en realisatie van uitgaven (bedragen * € 1.000)*

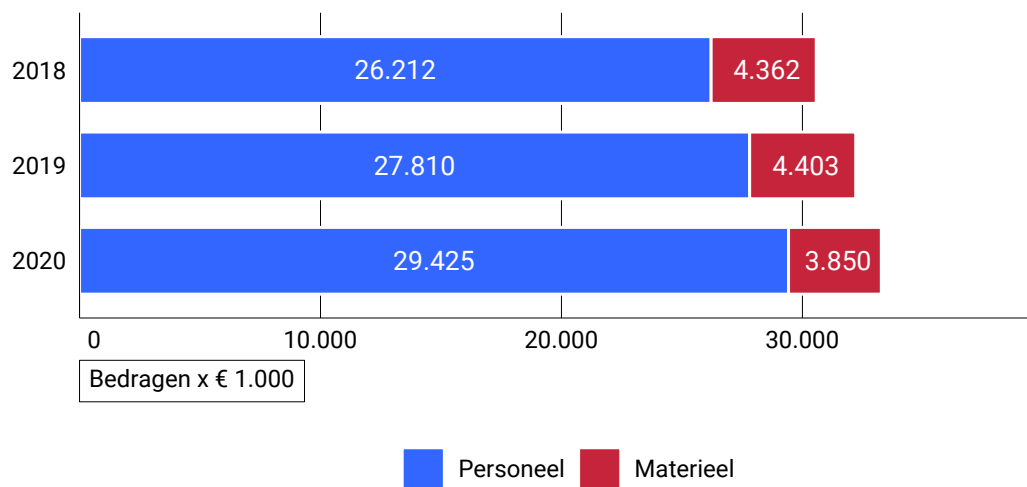
Realisatie uitgaven in balans met begroting



Het begrotingsartikel van de Algemene Rekenkamer bevat alleen apparaatsuitgaven. In de volgende figuur zijn deze gespecificeerd.

Figuur 14 Specificatie gerealiseerde apparaatsuitgaven (bedragen * € 1.000)

Materiële uitgaven in 2020 lager als gevolg van coronacrisis



Ontvangsten

De ontvangstenbegroting voor 2020 bedroeg € 1,217 miljoen. De gerealiseerde ontvangsten vielen afgerond € 0,1 miljoen lager uit dan begroot. Dit kwam vooral doordat er als gevolg van de coronabeperkingen lagere inkomsten uit internationale projecten binnenkwamen.

Externe inhuur

In 2020 was € 3.033 miljoen gemoeid met externe inhuur (inclusief inhuur voor onderzoekopdrachten, die onder de noemer 'uitzendkrachten' is opgenomen). De uitgaven voor externe inhuur besloegen 10,3% van de totale personele uitgaven. Dat is een daling ten opzichte van voorgaande jaren. Daarmee voldoet de Algemene Rekenkamer bijna aan de voor departementen geldende beleidsregel (Rijksbegrotingsvoorschriften 2021) dat 10% van de loonkosten aan inhuur mag worden besteed – een regel waarvan alleen gemotiveerd mag worden afgeweken (*comply or explain*).

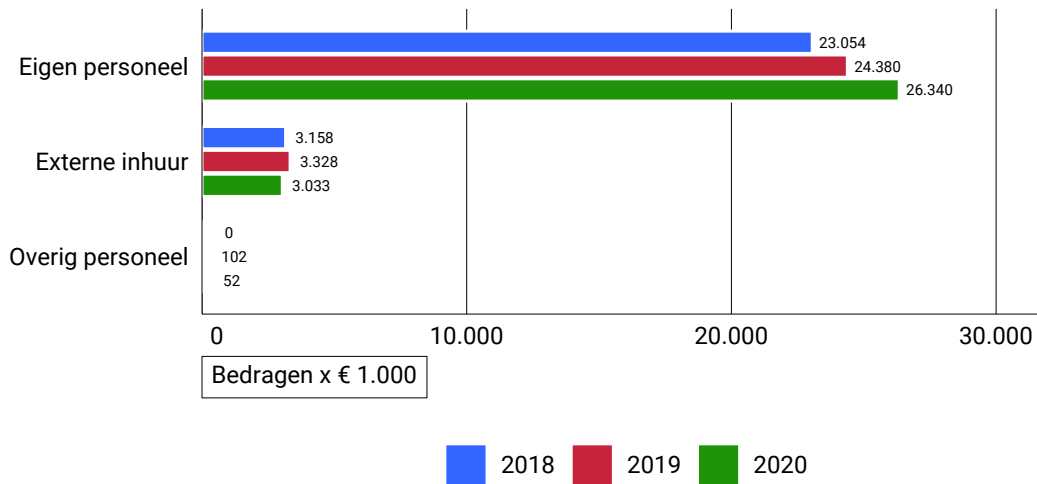
Het gebruik van een 'flexibele schil' is een bewuste keuze die de Algemene Rekenkamer heeft gemaakt om voldoende wendbaar te kunnen zijn in zowel de inzet voor onderzoek als de inzet voor ondersteuning. Bovendien is de periode januari - april een piekperiode met veel aan het verantwoordingsonderzoek gerelateerde activiteiten. Het is daarbij wel de bedoeling dat de kosten voor externe inhuur de komende jaren minder dan 10% van het personeelsbudget zullen bedragen.

Er is in 2020 vooral extern capaciteit ingehuurd voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Daarbij ging het onder meer om expertise op het gebied van

onderzoek, accountancy, financiën, administratieve organisatie en organisatieontwikkeling. Daarnaast worden er uitzendkrachten ingehuurd (waaronder secretaresses), bijvoorbeeld in de vakantieperiodes.

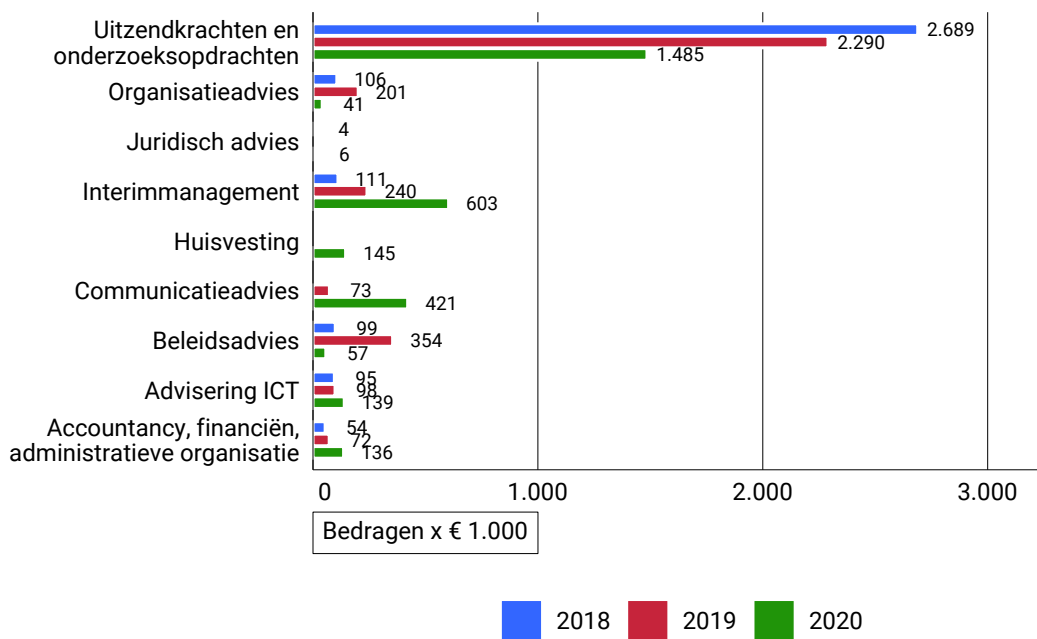
Figuur 15 *Personele uitgaven (bedragen * € 1.000)*

Kosten personeel in 2020 gestegen



Figuur 16 *Uitgaven inhuur (bedragen * € 1.000)*

Uitgaven externe inhuur gedaald in 2020

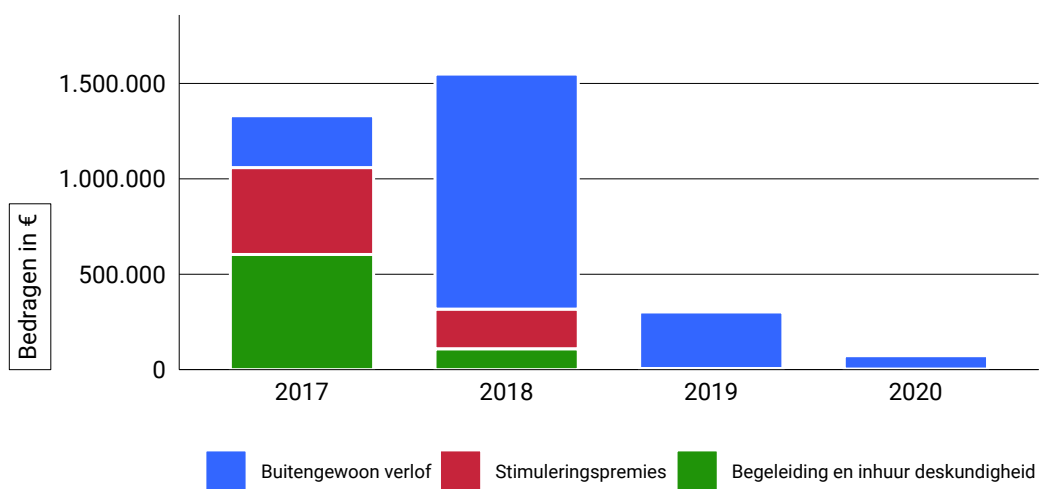


Reorganisatiekosten

De reorganisatie die onze organisatie in 2017 heeft moeten doorvoeren (als gevolg van taakstellingen) had onder meer tot doel een substantieel lagere personeelsformatie en bezetting te realiseren. Om die beoogde personeelsreductie te bereiken heeft de Algemene Rekenkamer in 2017 het Van Werk Naar Werk-beleid van het Rijk toegepast. Het jaar 2020 is het laatste jaar waarin nog kosten op basis van deze reorganisatie zijn betaald. Deze uitgaven zijn daarmee afgerond.

Figuur 17 Uitgaven voor de reorganisatie (bedragen in €)

Reorganisatiekosten in 2020 beëindigd



Bezoldiging college

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

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

	2019			
	Beloning	Pensioen- en overige afdrachten	Buitengewone onkosten- vergoeding	Totaal
drs. A.P. (Arno) Visser Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	166.206	29.829	4.341	200.377
drs. F.C. (Francine) Giskes Lid v.a. 15-10-2015 tot 15-10-2020	144.853	24.298	3.613	172.764
drs. E. (Ewout) Irrgang Lid v.a. 1-9-2017	144.853	29.220	3.613	177.686
Totaal	455.913	83.347	11.567	550.827

Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afronding afwijken van de som.

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

Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afronding afwijken van de som.

Bijlage 1 bevat een overzicht van de functies van de collegeleden, de leden in buitengewone dienst en de secretaris van de Algemene Rekenkamer.

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

Tabel 3 Bestuurskosten (bedragen in €)

Jaar	2019		2020		
	Totaal	Woon-werkverkeer	Inter-nationaal	Overig	Totaal
College	10.832		30	6.738	6.768
drs. A.P. (Arno) Visser	62.504	70.445		753	71.198
Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015					
President v.a. 15-10-2015					
drs. F.C. (Francine) Giskes	3.770	2.786		140	2.926
Lid v.a. 15-10-2015 tot 15-10-2020					
drs. E. (Ewout) Irrgang	10.020	1.246			1.246
Lid v.a. 1-9-2017					
Totaal	87.126	74.477	30	7.631	82.138

Bedragen in de totaalkolom kunnen als gevolg van afrondingen afwijken van de som. In ons Verslag 2019 is als gevolg van een administratieve omissie een verkeerd bedrag aan totale bestuurskosten over 2019 opgenomen (€ 87.068).

De kosten voor woon-werkverkeer in 2020 (€ 74.477) zijn hoger dan de kosten van woon-werkverkeer in 2019 (€ 56.886). Hiervoor zijn twee verklaringen.

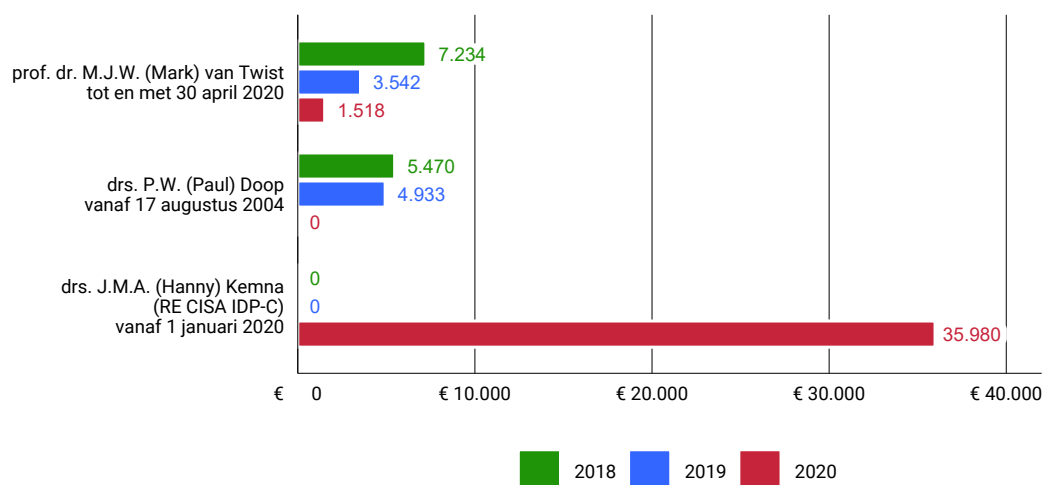
Met ingang van 2020 is er een nieuw contract afgesloten voor het personenvervoer. Dit was noodzakelijk vanwege een verandering in de werkwijze bij de dienstverlener. Dit heeft met zich meegebracht dat de tarieven aanzienlijk zijn gestegen.

De reiskosten woon-werkverkeer van president Visser in 2020 worden bovendien sterk vertekend door late facturatie van de kosten die behoren bij het jaar 2019 maar in 2020 zijn betaald. De werkelijke kosten voor heel 2020 bedragen € 51.681. De vorm van het indertijd afgesloten contract brengt met zich mee dat het veel lagere aantal gereden kilometers door het thuiswerken nauwelijks doorwerkt in de totale kosten.

De collegeleden in buitengewone dienst ontvangen op grond van artikel 8 van het Besluit rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman een vacatievergoeding voor het bijwonen en voorbereiden van vergaderingen; zie figuur 18.

Figuur 18 Vacatiegelden (bedragen in €)³

Vacatiegelden Leden in buitengewone dienst (excl. BTW)

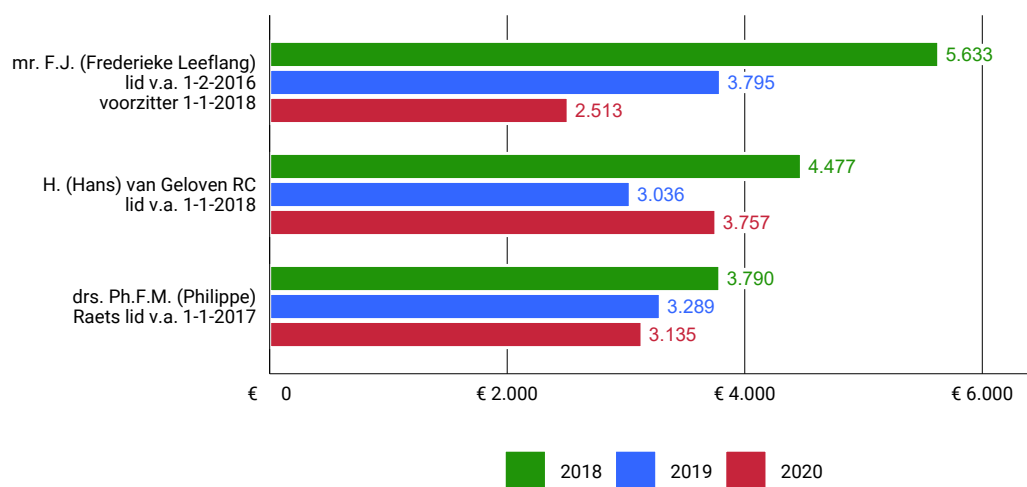


Mevrouw Kemna heeft na het vertrek van mevrouw Giskes enkele portefeuilles waargenomen en een intensief inwerktraject gehad.

Ook de leden van het Audit Advisory Committee van de Algemene Rekenkamer (zie § 4.1.3) ontvangen een vacatievergoeding. Deze vergoeding is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst.

Figuur 19 Vacatiegelden (bedragen in €)⁴

Vacatiegelden Leden Audit Advisory Committee (excl. BTW)



Bezoldiging topfunctionarissen

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

Voor de Algemene Rekenkamer heeft de zojuist beschreven wettelijke publicatieplicht betrekking op de salariëring van de secretaris. Het wettelijk bezoldigingsmaximum voor deze topfunctionaris bedroeg in 2020 € 201.000 en is niet overschreden; zie tabel 4.

Tabel 4 Beloningen ambtelijke top (bedragen in €)

	2020			2019				
	Beloning	Onkostenvergoeding	Pensioen-premie	Totaal	Beloning	Onkostenvergoeding	Pensioen-premie	Totaal
drs. C. (Cornelis) van der Werf Secretaris v.a. 1-12-2017	145.956	6.901	20.921	173.777	135.079	6.726	20.135	161.940

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

Capaciteit en kostendekkendheid internationale projecten

Per jaar zet de Algemene Rekenkamer ongeveer 14 fte's in voor internationale activiteiten. Daarvan worden 8 fte's op projectbasis extern gefinancierd (door bijvoorbeeld het Ministerie van Buitenlandse Zaken, het Ministerie van Financiën of de EU). Door het uitstel van veel activiteiten als gevolg van de coronabeperkingen zijn in 2020 slechts 3,95 fte's (van de 8 fte's) aan extern gefinancierde projecten ingezet.

Aan institutionele versterkingsprojecten bij buitenlandse rekenkamers stellen we de eis dat deze kostendekkend moeten worden gefinancierd. Daarbij hanteren wij voor personeelskosten de tarieven in de handleiding overheidsstarieven van het Ministerie van Financiën. Voor de reis- en verblijfskosten hanteren we de richtlijnen van het Ministerie van BZK.

In 2020 hebben we de activiteiten ter ondersteuning van de rekenkamers van Moldavië, Georgië en Bulgarije (zie hoofdstuk 3, § 3.1.1) afgesloten; dit project was 100% kostendekkend. De overige internationale projecten hebben een langere doorlooptijd; bij het afsluiten van deze projecten zal de kostendekkendheid worden bepaald.

Tabel 5 Kostendekkendheid afgeronde internationale projecten 2020

Kiesgroepsteunproject (rekenkamers Moldavië, Georgië en Bulgarije)	
Kostendekkendheid	100%
Financieringsbron	Ministerie van Financiën

5.5 Realisatie duurzaamheidsdoelstellingen

De Algemene Rekenkamer spant zich in om een bijdrage te leveren aan de realisatie van internationale doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Wij kunnen in onze bedrijfsvoering de grootste impact bewerkstelligen door ons te richten op een reductie van de CO₂-uitstoot en op een vermindering van het papierverbruik.

In 2020 hebben we significante stappen kunnen zetten, waarschijnlijk (mede) door de coronabeperkingen. Deze brachten met zich mee dat er nauwelijks internationaal kon worden gereisd, en dat er volledig thuis en veelal digitaal werd gewerkt. Dit heeft onze uitstoot van CO₂ en ons papierverbruik duidelijk doen afnemen.

Belangrijker is de ontwikkeling in denken over duurzaamheid die de coronacrisis met zich mee bracht. Papierloos werken blijkt voor onze organisatie mogelijk en voor onze internationale contacten zijn digitale opties beschikbaar. Voor de komende jaren is het zaak om deze nieuwe werkelijkheid vast te houden en waar mogelijk te perfectioneren. Volledig papierloos werken is nog geen haalbare optie en nooit meer internationaal reizen ook niet, maar 2020 heeft ons geleerd dat kritisch kijken naar nut en noodzaak enorme winst kan opleveren. Wel zullen we kritisch moeten gaan kijken naar de CO₂-uitstoot die ontstaat door digitaal werken (opslag van data en digitale verspreiding).

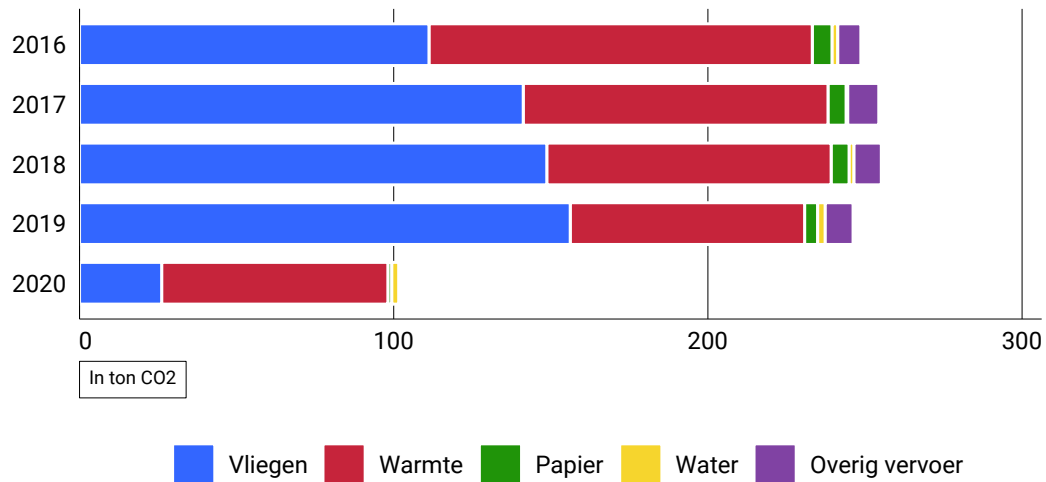
Vermindering CO₂-uitstoot

Onze CO₂-uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door het energieverbruik in ons kantoorgebouw (stroom en gas) en de door ons gemaakte vliegekilometers. Zoals aangegeven hebben de coronabeperkingen ervoor gezorgd dat op beide aspecten in 2020 onze uitstootbijdrage aanzienlijk minder groot is geweest dan in voorgaande jaren. We compenseren overigens de CO₂-uitstoot van gemaakte vliegreizen (en sinds

2017 ook van gemaakte reizen met andere vervoersmiddelen) door een bedrag per afgelegde kilometer extra te betalen. Dit geld gaat wereldwijd naar CO₂-compensatieprojecten.

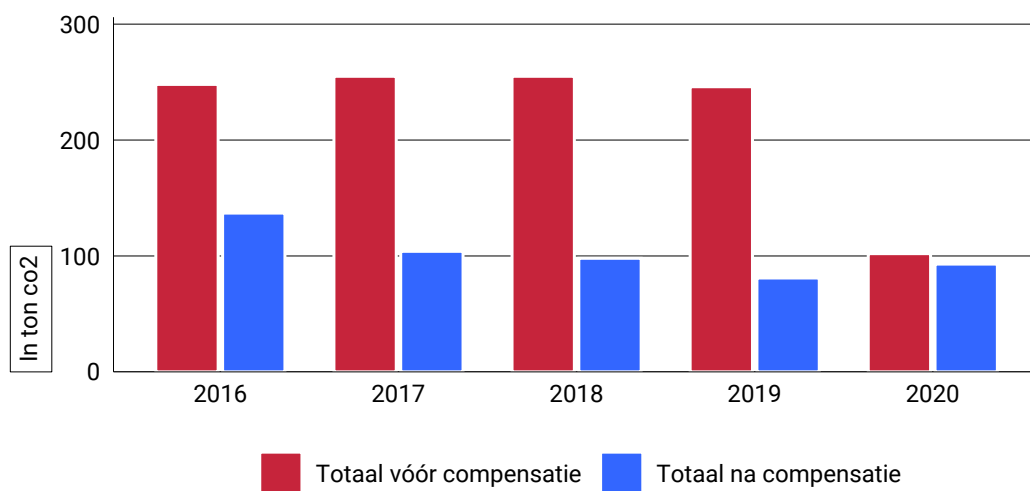
Figuur 20 *Uitstoot van de Algemene Rekenkamer in tonnen CO₂*

De uitstoot van CO₂ is fors gedaald in 2020



Figuur 21 *Compensatie uitstoot van de Algemene Rekenkamer in tonnen CO₂*

De verbruikte CO₂ wordt in 2020 nauwelijks gecompenseerd



Onze totale CO₂-uitstoot in 2020 vóór compensatie bedroeg 102 ton. Dat is een forse vermindering ten opzichte van de 246 ton in 2019. Gegeven de verminderde CO₂-uitstoot van vliegreizen hebben we ook aanzienlijk minder gecompenseerd in 2020. Daardoor is de netto CO₂-uitstoot in 2020 gestegen tot 93 ton (was 81 ton in 2019).

Het (groene) stroomverbruik in ons gebouw is als gevolg van het thuiswerken van onze medewerkers in 2020 fors gedaald ten opzichte van 2019: van 1.193 MWh naar 475 MWh. Het gasverbruik in ons gebouw is in 2020 verhoudingsgewijs veel minder gedaald: van 2.073 GJ in 2019 naar 2.001 GJ in 2020. Ons gebouw moet namelijk met het oog op instandhouding van de technische installaties op een bepaalde minimumtemperatuur worden gehouden.

Het aantal vliegkilometers is logischerwijs in 2020 ook aanzienlijk afgenomen: van 1.021.893 km in 2019 naar 172.491 kilometers in 2020. Sinds half maart 2020 kon er niet meer internationaal worden gereisd.

We verminderden in 2019 onze vliegkilometers al door meer te reizen per trein. Ook werkten we al meer met teleconferenties en reisden we met kleinere delegaties. De noodzaak om in 2020 volledig digitaal te werken heeft de praktijk van teleconferenties in een stroomversnelling gebracht. Mede dankzij de pilots die het team Internationaal heeft ondernomen met de inzet van digitale vergader- en ontmoetingstools zullen er in de toekomst meer vliegkilometers worden bespaard.

Vermindering papierverbruik

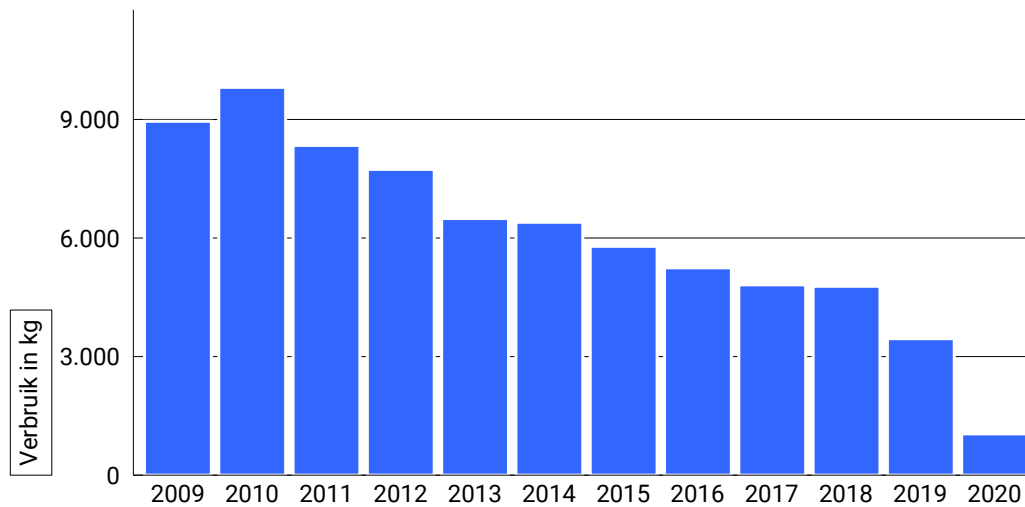
We willen het papierverbruik in onze organisatie verminderen. Medewerkers zijn uitgerust met handzame mobiele apparatuur, zodat het afdrukken van documenten veel minder dan voorheen nodig is.

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

In 2020 verbruikten we 1.045 kg papier, aanzienlijk minder dan de 3.453 kg in 2019. In 2019 realiseerden we al onze ambitie om 60% minder papier te verbruiken. In 2020 gebruikten we zelfs 88% minder papier dan in 2009.

Figuur 22 Papierverbruik van de Algemene Rekenkamer in kg

Papierverbruik flink verminderd in 2020 als gevolg van thuiswerken



Overige zaken

Door de coronabeperkingen produceerden we ook aanzienlijk minder afval. Het opgehaalde gft- en swill-afval (keukenafval en etensresten) had in 2020 een omvang van 1.560 kg, tegenover 5.400 kg in 2019. De hoeveelheid opgehaald plastic daalde van 134 kg naar 34 kg. De hoeveelheid opgehaald ongesorteerd afval daalde eveneens fors, van 1.672 kg naar 730 kg.

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

6.

Over het Geïntegreerd Verslag 2020

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

- *Verslag van werkzaamheden 2020* (31 maart 2021);
- *Jaarverslag 2020 Algemene Rekenkamer* (19 mei 2021 als onderdeel van het jaarverslag over de Hoge Colleges van Staat dat de minister van BZK publiceert);
- *Geïntegreerd Verslag 2020* (19 mei 2021).

Verslag van werkzaamheden 2020

Op 31 maart jl. hebben wij ons *Verslag van werkzaamheden 2020* gepresenteerd. Dit document geeft een overzicht van de onderzoeken die we in 2020 hebben gepubliceerd, plus een bloemlezing van onze overige activiteiten. Een aantal activiteiten wordt iets uitvoeriger belicht.

Met het uitbrengen van dit overzicht voldoen wij aan de wettelijke verplichting om vóór 1 april een verslag van werkzaamheden aan te bieden aan de Staten-Generaal.

Jaarverslag 2020 Algemene Rekenkamer

De minister van BZK is verantwoordelijk voor het begrotingsbeheer van de Hoge Colleges van Staat, waartoe ook de Algemene Rekenkamer behoort. Op 19 mei 2021 wordt het jaarverslag van de Algemene Rekenkamer als onderdeel van begrotingshoofdstuk IIB (Hoge Colleges van Staat) aangeboden aan het parlement.

Geïntegreerd Verslag 2020

Het voorliggende Geïntegreerd *Verslag 2020* vormt een aanvulling op ons verslag van werkzaamheden. We presenteren hier onze belangrijkste niet-financiële prestaties in

samenhang met onze financiën. Met deze 'geïntegreerde verslaglegging' willen we een omvattend beeld geven van de manier waarop en de mate waarin we met onze activiteiten waarde leveren voor de instanties en personen die belang hebben bij onze organisatie. In het Geïntegreerd *Verslag 2020* spreekt een aantal externe betrokkenen zich uit over de impact die bepaalde onderzoeken van de Algemene Rekenkamer voor hen hebben gehad.

Verantwoording

De tekst van het Geïntegreerd *Verslag 2020* van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 3 mei 2021 en op 19 mei 2021 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

Contact

We hebben ons Geïntegreerd *Verslag 2020* met zorg samengesteld. Uw vragen of suggesties naar aanleiding van ons Geïntegreerd *Verslag 2020* horen we graag. U kunt een bericht sturen naar: voorlichting@rekenkamer.nl.

Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
Postbus 20015
2500 EA Den Haag

Bijlagen

Bijlage 1 Functies collegeleden, collegeleden i.b.d. en secretaris

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

Functies	Tijdsbeslag	Bezoldiging
drs. A.P. (Arno) Visser President		Beloningen collegeleden, zie tabel 2
Lid Governing Board EUROSAI	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter jury Stuivering Open Data Award	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid stuurgroep NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording/Calibrating Public Accountability	1 vergadering per jaar	Geen
Voorzitter stuurgroep Almere Verhalen	1 vergadering bij de start van het project en 1 vergadering bij de afronding. Verdere commu- nicatie per mail.	Geen
Lid Maatschappelijke Adviesraad Institudies Universiteit Utrecht	Enkele vergaderingen per jaar	Geen

Funcities	Tijdsbeslag	Bezoldiging
drs. F. C. (Francine) Giskes Collegelid (Collegelid tot 15 oktober 2020)		Beloningen collegeleden, zie tabel 2
Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter Kwaliteitscommissie Waddenfonds	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter The International Holland Music Sessions (TIHMS) (met ingang van februari 2018)	Circa 8 vergaderingen per jaar	Geen
Lid commissie van aanbeveling huisvesting Palmhoutwrakcollectie in Museum Kaap Skil	Circa 2 vergaderingen per jaar	Geen
drs. E. (Ewout) Irrgang Collegelid		Beloningen collegeleden, zie tabel 2
Bestuurslid Stichting Unesco Nederland	1 of 2 keer per jaar een (korte) vergadering	Onkostenvergoeding
drs. C. (Cornelis) van der Werf Secretaris		Beloning secretaris, zie tabel 4
Lid van de visitatiecommissie van de Rekenkamer Utrecht.	Ongeveer 5 dagen	Geen
drs. P.W. (Paul) Doop Collegelid in buitengewone dienst		Vacatiegelden collegeleden i.b.d., zie figuur 18
Hoofdfunctie drs P.W. Doop: Per 12 augustus 2019. Lid van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep		
Lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie	Circa 2 vergaderingen per jaar	Vast bedrag per vergadering
Lid raad van toezicht The Hague Humanity Hub	Circa 4 vergaderingen per jaar	Vast bedrag per vergadering
Lid raad van toezicht Anne Frank Stichting	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter raad van toezicht van de Nederlandse Reisopera	Circa 5 vergaderingen per jaar	Geen
Lid van de auditcommissie van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)	Circa 2 vergaderingen per jaar	Reiskostenvergoeding
prof.dr. M.J.W. (Mark van Twist) Collegelid in buitengewone dienst (Collegelid i.b.d. tot 1 mei 2020)		Vacatiegelden collegeleden i.b.d., zie figuur 18
Hoofdfunctie prof dr. M.J.W. van Twist: Hoogleraar Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)		
Decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur	2 à 3 dagen per week	Op declaratiebasis

Funcities	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Wetenschappelijk directeur van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)	20 dagen per jaar	Op declaratiebasis
Adjunct Faculty Member & Course Director Strategic Management, Hertie School of Governance, Berlijn	Circa 5 dagen per jaar	Vaste vergoeding die toekomt aan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
Voorzitter raad van toezicht ziekenhuis Rijnstate Arnhem	Circa 15 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Voorzitter van de raad van commissarissen van de Regionale ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden (ROM-D)	Circa 10 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving	Circa 5 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding per vergadering
Voorzitter van de Orde voor Organisatieadviseurs	Enkele vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
drs. J.M.A. (Hanny) Kemna RE CISA IDP-C Collegelid in buitengewone dienst (vanaf 1 januari 2020)		Vacatiegelden collegeleden i.b.d., zie figuur 18
Hoofdfunctie drs. J.M.A Kemna RE CISA IDP-C: Meervoudig commissaris en toezichthouder		
Lid Audit and Risk Advisory Committee Vereniging Géant	Enkele vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Non-Executive Director ASA International (LSE:ASAI), UK	Circa 12 vergaderingen per jaar, werkbezoeken in Azië en Afrika	Vaste vergoeding
Lid Raad van Toezicht Stichting Volkshuisvesting Nederlandse Gemeenten (SVn)	Circa 8 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Voorzitter Raad van Commissarissen MN Services N.V	Circa 1 dag per week	Vaste vergoeding
Lid Raad van Toezicht Stichting Nictiz	Circa 6 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Vice-voorzitter en voorzitter Audit Committee Raad van Commissarissen Coöperatie Menzis	Circa 16 vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Lid Board of Ambassadors Hermitage voor Kinderen	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid Raad van Advies GovernanceQ	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Docent en lid van het Curatorium van de Governance University	Enkele vergaderingen en cursusdagen per jaar	Vast bedrag per cursusdag
Lid en voorzitter Audit Committee van de Supervisory Board van Athora NL NV	1 dag per week	Vaste vergoeding

Bijlage 2 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
AAC	Audit Advisory Committee
ADR	Auditdienst Rijk
AFROSAI	African Organisation of Supreme Audit Institutions
AFROSAI-E	Koepelorganisatie Engelstalige Rekenkamers in Afrika
AIO	Aanvullende Inkomensvoorziening Ouderen
ARAR	Algemeen Rijksambtenarenreglement
AZ	(Ministerie van) Algemene Zaken
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
btw	Belasting over de toegevoegde waarde (Omzetbelasting)
BZ	(Ministerie van) Buitenlandse Zaken
BZK	(Ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CIO	Chief information officer
CISA	Certified Information Systems Auditor
CISO	Chief information security officer
CO ₂	Kooldioxide
COS	Controle en overige standaarden
Covid-19	Cornavirus disease (coronavirusziekte)
Defensie	(Ministerie) van Defensie
DOEN	(Programma) Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken
Drs.	Doctorandus
EU	Europese Unie
EUROSAI	European Organisation of Supreme Audit Institutions
EZK	(Ministerie van) Economische Zaken en Klimaat
FIN	(Ministerie van) Financiën
fte	Fulltime-equivalent
GCR	Gesprekscyclus Rijk
Gft	Groente-, fruit- en tuinafval
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
GJ	Gigajoule

Afkorting	Betekenis
GO	Georganiseerd Overleg
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IDP-C	INSEAD International Directors Programme (certified)
IenW	(Ministerie van) Infrastructuur en Waterstaat
IFPP	INTOSAI Framework of Professional Pronouncements
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions
i.b.d.	(collegeleden) in buitengewone dienst
IT	Informatietechnologie
JenV	(Ministerie van) Justitie en Veiligheid
KATO	Kaderstellend, Adviserend, Toetsend, Ondersteunend
LIV	Lage-inkomensvoordeel
LNV	(Ministerie van) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
M&O	Misbruik en Oneigenlijk gebruik
Mr.	Meester in de rechten
MT	Managementteam
MWh	Megawattuur
NAVO	Noord-Atlantische Verdrags Organisatie
NOW	Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsraad
RC	Register Controller
RE	Register EDP-Auditor
SSC-ICT	Shared Service Center-ICT
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	(Ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VWS	(Ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning.
Wnt	Wet normering topinkomens

Bijlage 3 eindnoten

- 1 Een volledig overzicht van ons onderzoek en andere activiteiten uit 2020 is opgenomen in het Verslag van werkzaamheden 2020. Dit is te vinden op www.rekenkamer.nl.
- 2 NOW: Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.
- 3 De declaraties van Paul Doop zijn eind 2020 ingediend en begin 2021 betaald.
- 4 De declaraties van de leden van het Audit Advisory Committee zijn eind 2020 ingediend en begin 2021 betaald.

Algemene Rekenkamer

Afdeling Communicatie

Postbus 20015

2500 EA Den Haag

070 342 44 00

voorlichting@rekenkamer.nl

www.rekenkamer.nl

Den Haag, mei 2021