



# Verslag 2018

2019



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	4
<b>2018 in het kort</b>	7
<b>1 Over de Algemene Rekenkamer</b>	11
1.1 Waar staat de Algemene Rekenkamer voor?	11
1.1.1 Onderzoek	11
1.1.2 Strategie	12
1.1.3 Onze ijkpunten	13
1.1.4 Onze prestaties en toegevoegde waarde	13
1.2 Dialoog met onze omgeving	15
<b>2 Ons onderzoek: resultaten, methoden en kwaliteit</b>	17
2.1 Programma <i>Verantwoordingsonderzoek</i>	17
2.2 Programma <i>Toekomstbestendige overheidsfinanciën</i>	20
2.3 Programma <i>Ontvangsten ontcijferd</i>	25
2.4 Programma <i>Premiesectoren Zorg en sociale zekerheid</i>	26
2.5 Onderzoeken op het gebied van duurzaamheid en veiligheid	29
2.6 Nieuwe methoden en technieken voor onderzoek	33
2.6.1 Doorontwikkeling verantwoordingsonderzoek (VO)	33
2.6.2 Programma Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')	34
2.7 Overig onderzoek	37
2.8 Kwaliteit van ons werk	39
2.9 Strategische ontwikkelingen	43
<b>3 Samenwerking: internationaal en binnen het Koninkrijk der Nederlanden</b>	46
3.1 Internationale samenwerking	46
3.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk	50
<b>4 Onze organisatie</b>	51
4.1 Onze governance	51
4.1.1 Ons bestuur	51
4.1.2 Audit Advisory Committee	53
4.2 Personeel en organisatieontwikkeling	56



4.3	Medezeggenschap	64
4.4	Bedrijfsethiek	64
4.5	Vertrouwenspersonen	65
<b>5</b>	<b>Onze bedrijfsvoering</b>	<b>66</b>
5.1	Sturing en beheersing	66
5.2	Bedrijfsvoeringsparagraaf	67
5.3	Financiën	70
5.4	Duurzaamheidsdoelstellingen	81
<b>6</b>	<b>Over het Verslag 2018</b>	<b>85</b>
	<b>Bijlage 1 Publicaties 2018</b>	<b>86</b>
	<b>Bijlage 2 Overige activiteiten 2018</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage 3 Nevenfuncties</b>	<b>90</b>
	<b>Bijlage 4 Gebruikte afkortingen</b>	<b>92</b>

## Voorwoord

### **Bij de feiten blijven**

De schrijver Aldous Huxley stelde dat je feiten niet wegneemt door te doen alsof ze er niet zijn. Toch lijkt onze leefwereld steeds meer te worden beheerst door vluchtige beelden, snel over elkaar heen buitende nieuwsflitsen en soms zelfs twijfel aan ‘feiten’.

Dit jaarverslag hoort niet tot die categorie. We willen op transparante manier verslag doen van ons werk-in-uitvoering. Een goede manier om dat te doen is distantie te creëren bij het beantwoorden van vragen als ‘wat hebben we gedaan, wat leverde dat op en wat kunnen we daarvan leren?’ Waarom distantie? Omdat iedereen de neiging heeft te denken dat goede bedoelingen als vanzelf leiden tot goede resultaten. Zeker als het de eigen goede bedoelingen betreft. In dit jaarverslag hebben we daarom stakeholders gevraagd naar ons werk te kijken.

Op het niveau van de rijksoverheid is het de Algemene Rekenkamer die gevraagd en ongevraagd ‘meekijkt’. Onze grondwettelijk bepaalde onafhankelijkheid is het staatsrechtelijk anker van distantie. We beoordelen hoe beleid uitpakt en hoe ministeries en uitvoeringsorganisaties er voor staan. Dat stellen we het parlement ter beschikking. Dat levert niet het proza op waarop Aldous Huxley jaloers zou zijn, maar dat hoeft ook niet. De feiten moeten kloppen en het moet in begrijpelijk Nederlands zijn opgeschreven. Zodat iedereen kan volgen hoe de overheid er voor staat.

Tegelijkertijd nemen we in ogenschouw dat de overheid verandert. Daar moet een rekenkamer op reageren. Niet voor niets leenden we enkele jaren geleden het motto van kunstschilder Willem de Kooning: “You have to change to stay the same”. Het jaar 2018 was het eerste jaar na de reorganisatie waarin we ons werk in een nieuw vormgegeven organisatie uitvoerden. Die reorganisatie was ingegeven door zowel een budgettaire krimp – opgelegd tijdens de vorige kabinetsperioden – als door het bewustzijn dat een moderne rekenkamer in verbinding moet blijven met een veranderende omgeving van nieuwe technologie, andere vormen van communicatie en soms zelfs andere interne en externe werkvormen. We zoeken ook meer de samenwerking met universiteiten en andere instituten, zoals de Nationale Ombudsman en de Raad van State. In diverse verbanden werken we samen met collega-rekenkamers in andere landen. En we laten wetenschappers kritisch naar onze publicaties kijken.

---

Klassieke kwaliteit in moderne maatvoering; dat is de uitdaging. Het klinkt als een reclame voor een automeerk. Het is echter gewoon wat we willen en moeten zijn. En wat de Rekenkamer is, wordt zichtbaar in onze producten en publicaties – dikke rapporten, snelle focusonderzoeken, webpagina's, artikelen, congressen – en steeds meer programmatisch aangepakt.

In dit verslag vindt u niet alleen een overzicht van die rapporten met hun inhoud. We laten ook anderen over onze schouder meekijken en proberen ook steeds op onszelf en wat we doen te reflecteren. In 2018 hebben we een systematiek ontwikkeld die ook is vertaald in een softwaretool. Deze systematiek maakt in één oogopslag zichtbaar waar de rapporten uit 2018 op gericht zijn. Het beeld reflecteert zowel de focus als het perspectief van ons onderzoek en is daarmee een navigatie-instrument. We kunnen ermee – met distantie – bepalen of we op koers zijn of dat bijsturing of meer snelheid gewenst is.

Een onverwachte maar gewenste ontwikkeling in 2018 betrof het door het parlement goedgekeurde kabinetsvoorstel voor een aantal budgettaire aanpassingen, zodat de middelen van de Hoge Colleges van Staat weer beter aansluiten bij de wettelijk noodzakelijke taakuitvoering. Dat betekent dat na de jaren van krimp vanaf 2019 personele uitbreiding weer mogelijk is geworden. Het fundament daarvoor ligt er. We kunnen daarop verder bouwen aan onze missie om met ons onderzoek het presteren en functioneren van de rijksoverheid te helpen verbeteren. Gewoon door bij de feiten te blijven.

*Arno Visser*  
*president Algemene Rekenkamer*



drs. A.P. (Arno) Visser  
President



drs. F.C. (Francine) Giskes  
Collegelid



drs. E. (Ewout) Irrgang  
Collegelid



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



prof.dr. M.J.W. (Mark) van Twist  
Collegelid in buitengewone dienst

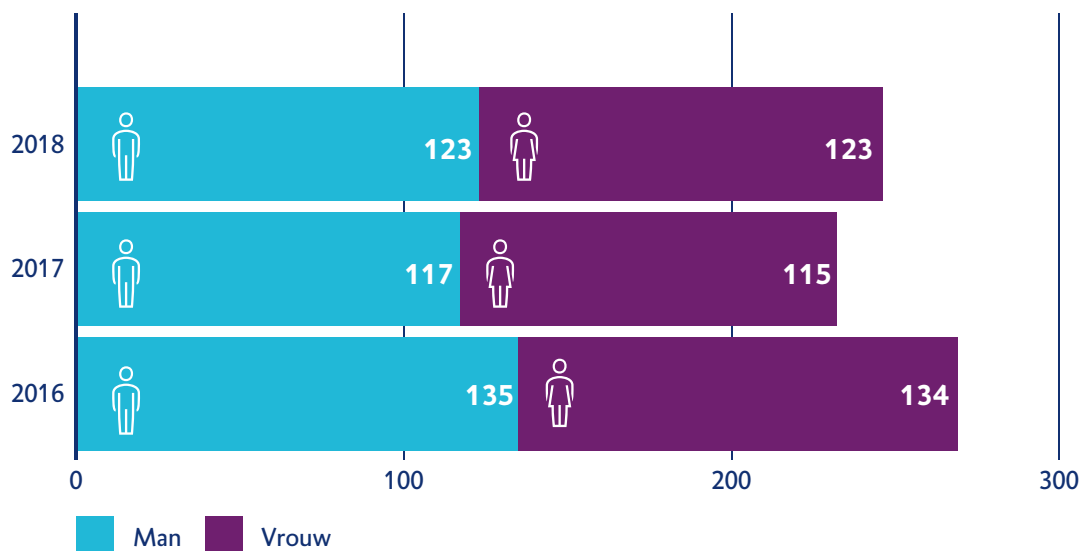
## 2018 in het kort

### Fors ingezet op werving en inwerken van nieuwe medewerkers

Als gevolg van de reorganisatie in 2017 was er begin 2018 sprake van een aanzienlijke onderbezetting ten opzichte van de formatie. In de loop van 2018 werd duidelijk dat het budget van de Algemene Rekenkamer de komende jaren zal toenemen met € 1 miljoen per jaar tot € 3 miljoen structureel vanaf 2022. Deze budgettaire aanpassingen sluiten aan bij de wettelijke noodzakelijke taakuitvoering. We hebben dan ook fors ingezet op de werving, opleiding en ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers. De intensieve wervingsacties resulteerden erin dat 57 nieuwe medewerkers konden worden aangesteld. Daarmee is de bezetting zowel kwalitatief als kwantitatief bijna weer op niveau gebracht. De nieuwe medewerkers zijn ingepast en opgeleid, wat ook van de bestaande medewerkers uit zowel de staf als het onderzoek een grote inspanning vroeg.

### Toename van het aantal medewerkers in 2018

#### Verdeling man/vrouw blijft gelijk

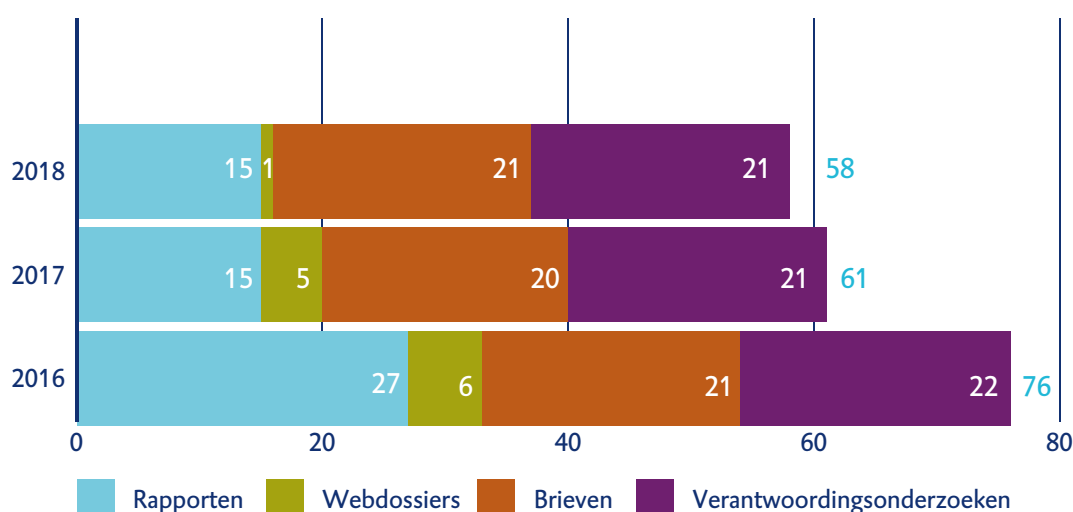


### Publicaties

Bovengenoemde onderbezetting had een aanzienlijke vermindering van de onderzoekscapaciteit tot gevolg, waardoor 2018 kan worden gezien als een transitiejaar. Tegen deze achtergrond is de organisatie er toch grotendeels in geslaagd om de gestelde beleidsdoelen te realiseren. In 2018 heeft de Algemene Rekenkamer in totaal 58 publicaties uitgebracht:

- 36 rapporten, waarvan 21 verantwoordingsonderzoeken;
- 1 update van een webdossier;
- 21 brieven aan de Tweede Kamer, waarvan 13 brieven aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de begroting 2018 ('begrotingsbrieven').

### Aantal publicaties in 2018 net als in 2017 lager dan in 2016



### Rapporten en activiteiten van de Algemene Rekenkamer uitgelicht

Overeenkomstig onze strategie voor de periode 2016-2020 hebben we ook in 2018 speciale aandacht besteed aan vier thematische programma's: (1) Programma *Verantwoordingsonderzoek*, (2) Programma *Premiesectoren Zorg en Sociale Zekerheid*, (3) Programma *Toekomstbestendige Overheidsfinanciën* en (4) Programma *Ontvangsten ontcijferd*. Daarnaast gaat onze bijzondere aandacht uit naar de thema's duurzaamheid en veiligheid. Ook investeren we – via het programma *Verantwoordingsonderzoek* met het onderdeel doorontwikkeling *Verantwoordingsonderzoek* en het programma *Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')* – in nieuwe onderzoeksmethoden en -technieken.

Bij een aantal onderzoeken en activiteiten binnen bovengenoemde programma's en thema's staan we in dit verslag iets uitvoeriger stil. In tekstkaders spreken externe betrokkenen zich uit over de impact die deze producten van de Algemene Rekenkamer voor hen hebben gehad. De rapporten en activiteiten die op deze wijze worden uitgelicht zijn: (1) *vastgoed*



van het Rijk, (2) de voorbereiding van het kabinet op de mogelijke gevolgen en scenario's van een brexit, (3) revolverende fondsen, (4) toegang tot langdurige zorg, (5) kosten van windenergie op zee, (6) de inzet van de Nederlandse krijgsmacht voor de VN-missie Mali, (7) de asielinstroom in de periode 2014–2016: een cohort asielzoekers in beeld, en (8) onze samenwerking met rekenkamers in partnerlanden in de Arabische regio – het zogenoemde Sharaka-programma.

### **Samenwerking: internationaal en binnen het Koninkrijk der Nederlanden**

In 2018 hebben we onze samenwerking – het zogenoemde Sharakaprogramma – voortgezet met rekenkamers in partnerlanden uit de Arabische regio. Doel van het programma is bij te dragen aan een goed werkend openbaar bestuur en financieel beheer in deze partnerlanden. Het programma loopt van 2016 tot 2021 en wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Zo hebben we met onze Sharaka-partners ruim een jaar gewerkt aan een review van de nationale voorbereidingen voor de implementatie van de VN-doelen voor duurzame ontwikkeling (de *sustainable development goals* oftewel *sdg's*) door de regeringen in de respectievelijke landen.

De Algemene Rekenkamer is actief in diverse regionale en mondiale koepelorganisaties zoals EUROSAI, INTOSAI en het Contactcomité (overlegorgaan van de presidenten van rekenkamers van EU-landen en de Europese Rekenkamer). Voor het Contactcomité hebben wij op 6 november in Den Haag een bijeenkomst met dertien collega-rekenkamers uit EU-landen georganiseerd over het thema *brexit*.

In het kader van technische assistentie aan de zogenoemde kiesgroeplanden is de afgelopen jaren een meerjarig traject uitgevoerd – afgerond in 2018 – om de integriteit bij de rekenkamers van de deelnemende kiesgroeplanden te vergroten. Hiertoe hebben we een door ons ontwikkeld *self-assessment*-instrument ingezet (IntoSAINT), dat is ondergebracht bij INTOSAI en inmiddels wereldwijd wordt gebruikt door diverse rekenkamers.

### **Beheerste en verbeterde bedrijfsvoering**

In onze bedrijfsvoering sturen we op optimale beheersing en continue verbetering van interne processen en projecten. Dat doen we voor zowel het beheer van de financiën als bedrijfsvoeringsaspecten. Zo hadden onder meer informatiebeveiliging, de versterking van de interne controle en verbetering van de planning- en controlcyclus onze bijzondere aandacht. Voor het beheer van haar data is de Algemene Rekenkamer medio 2018 overgegaan naar het Overheidsdatacentrum (ODC) – ingericht volgens de hoogste eisen voor veiligheid, klimaatbeheersing en energieverbruik – wat heeft geleid tot een verbetering van met name het kwaliteitsaspect ‘beschikbaarheid’ en een versterkte daling van het stroomverbruik.

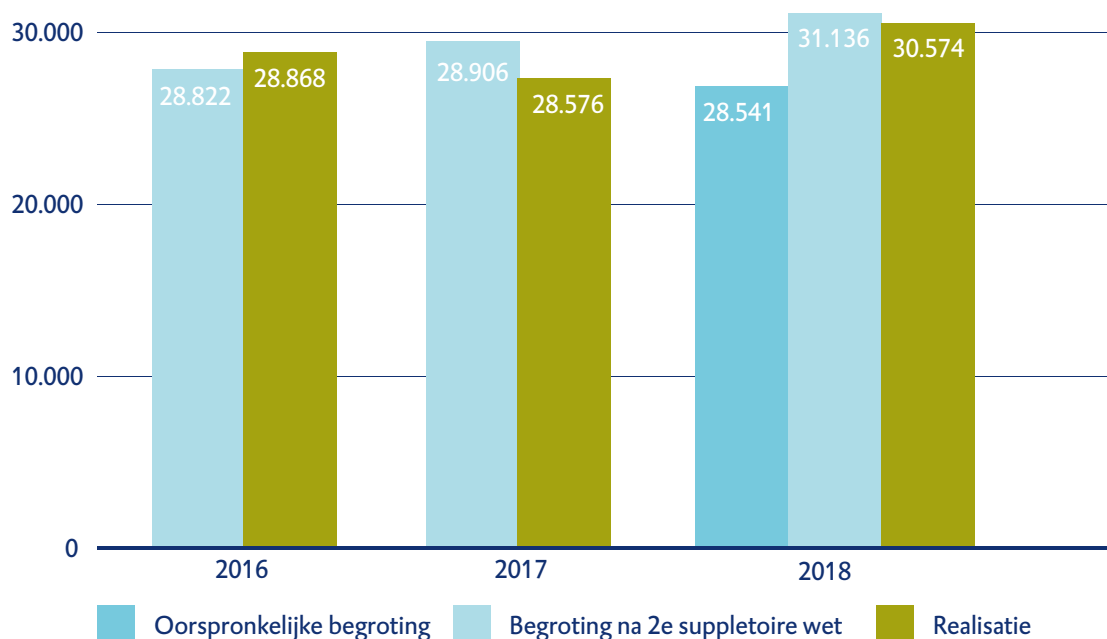
In 2018 heeft zich ten opzichte van 2017 een verbetering voorgedaan in de beheersing van projecten in termen van doorlooptijd en capaciteit (onderzoeksdagen). Dat neemt niet weg dat de projectbeheersing ook in 2018 nog niet op het gewenste niveau was. Dat geldt met name voor onderzoeksprojecten gerelateerd aan externe publicaties. Projectbeheersing blijft dan ook een serieus aandachtspunt in de bedrijfsvoering.

### Uitgaven en inkomsten

Het totaal van de voor het jaar 2018 opgelegde taakstellingen van de kabinetten-Rutte I en II is gerealiseerd. Dit heeft ingrijpende gevolgen gehad voor het personele en materiële budget van de Algemene Rekenkamer. De komende jaren, vanaf 2019, neemt de begroting van de Algemene Rekenkamer trapsgewijs toe met € 3 miljoen in 2022.

In 2018 heeft de Algemene Rekenkamer minder uitgegeven dan begroot. Dit had vooral te maken met de personele onderbezetting ten opzichte van de formatie in 2018.

### Minder uitgaven dan begroot in 2018 (x € 1.000)



NB: Alle genoemde uitgaven en ontvangsten zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

# 1 Over de Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat. Haar onafhankelijke positie is verankerd in de Grondwet. De Algemene Rekenkamer onderzoekt of de rijksoverheid publiek geld zinnig, zuinig en zorgvuldig uitgeeft.

In dit hoofdstuk schetsen we onze missie en strategie. Ook komt aan de orde hoe wij ons onderzoek verrichten, wat onze ijkpunten daarbij zijn en welke toegevoegde waarde en impact wij nastreven (§ 1.1). Vervolgens zetten we uiteen hoe wij de dialoog voeren met instellingen en personen die betrokken zijn bij ons werk (§ 1.2).

## 1.1 Waar staat de Algemene Rekenkamer voor?



**Figuur 1** Missie, taak, onderzoeksveld en strategie Algemene Rekenkamer

### 1.1.1 Onderzoek

De Algemene Rekenkamer onderzoekt de inkomsten en uitgaven van het Rijk. Dit doen we door rechtmatigheids-, doelmatigheids- of doeltreffendheidsonderzoek.

## Onderzoek naar rechtmatigheid

Rechtmatigheidsonderzoek gaat over de vraag of de rijksoverheid het publieke geld volgens de regels heeft ontvangen en uitgegeven.

We onderzoeken of de verantwoording aansluit op de begroting en de gemaakte afspraken met het parlement. Als alles 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

In ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek gaan we na of de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen de doelen van het beleid hebben bereikt en of dit op een zo efficiënt mogelijke manier is gebeurd. We beoordelen dus of het beleid de gewenste resultaten heeft opgeleverd (oftewel: of het beleid doeltreffend was) en of de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen het geld zinnig en zuinig hebben uitgegeven (oftewel: of het beleid en de uitvoering doelmatig was), zodat de burgers waar voor hun geld hebben gekregen. We kijken daarbij ook naar de uitvoering: zijn de juiste instrumenten ingezet, passen de gekozen maatregelen bij het beleidsdoel?

## Op eigen initiatief of op verzoek

Wij bepalen als Algemene Rekenkamer zelf wat wij onderzoeken en hoe we dat doen. Het parlement en de regering kunnen 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 bevoegdheden

De Algemene Rekenkamer beschikt voor het doen van rechtmatigheids- en doelmatigheids-onderzoek over bijzondere wettelijke bevoegdheden. Zo zijn wij bevoegd om bij alle dienstonderdelen van het Rijk goederen, administraties, documenten en andere informatie-dragers te onderzoeken. Dat is vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2016 (CW2016).

### 1.1.2 Strategie

In de strategie van de Algemene Rekenkamer voor de periode 2016-2020, getiteld *Inzicht als basis voor vertrouwen*, is 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 en de maatschappelijke impact van beleidskeuzes en uitgaven zichtbaar te

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

In onze strategie hebben we een aantal terreinen en thema's aangewezen die centraal staan in ons onderzoek.

Dit betreft vier thematische programma's:

- Programma *Verantwoordingsonderzoek*
- Programma *Premiesectoren Zorg en Sociale Zekerheid (ZSZ)*
- Programma *Toekomstbestendige Overheidsfinanciën (TOF)*
- Programma *Ontvangsten ontcijferd*

Daarnaast gaat onze bijzondere aandacht uit naar de thema's duurzaamheid en veiligheid. Ook investeren we – via het programma *Verantwoordingsonderzoek* met het onderdeel doorontwikkeling *Verantwoordingsonderzoek (VO)* en het programma *Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')* – in nieuwe onderzoeksmethoden en -technieken.

### 1.1.3 Onze ijkpunten

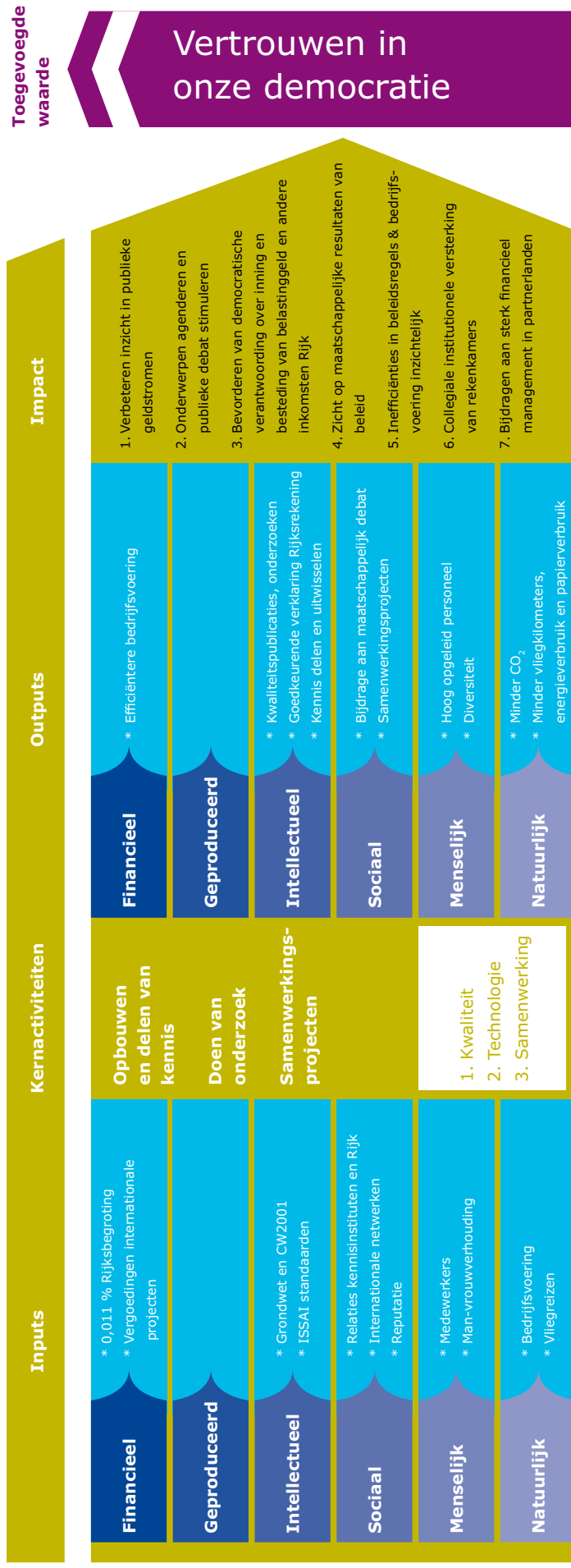
De onderzoeksresultaten en publicaties van de Algemene Rekenkamer moeten van onbetwiste kwaliteit zijn. Alleen dan leveren we een optimale bijdrage aan het functioneren en presteren van de rijksoverheid. We hanteren hiertoe bij onze werkzaamheden drie ijkpunten:

- *Kwaliteit*: bewezen kwaliteitsstandaarden en een gedegen werkwijze vormen de basis voor elk product.
- *Technologie*: we verkennen de mogelijkheden die ontwikkelingen in de ICT en (andere) technologische innovaties ons bieden.
- *Samenwerking*: we werken samen met collega-rekenkamers (ook in het buitenland), met andere Hoge Colleges van Staat en met (publieke) kennisinstituten.

### 1.1.4 Onze 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'.

## Model van waardecreatie



Figuur 2 Model van waardecreatie Algemene Rekenkamer

Het model toont de samenhang tussen:

- de inzet van onze financiële en niet-financiële middelen (geld, personeel) in onze kernactiviteiten; de financiële en niet-financiële prestaties die we met onze kernactiviteiten leveren;
- de impact die we zo willen bereiken voor onze belanghebbenden;
- de toegevoegde waarde die we uiteindelijk met ons werk nastreven: 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 onze omgeving

We zoeken actief en structureel de dialoog en samenwerking op met onze omgeving. We vinden het belangrijk te weten welke behoeften er leven bij de instellingen en personen die kennisnemen van 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.

In 2018 zijn we een dialoog gestart met belanghebbenden bij ons werk. Deze gesprekken vervolgen we in 2019. Voor dit verslag hebben we gesproken met een aantal externe betrokkenen bij onderzoeken en activiteiten die we in dit verslag uitlichten. In tekstkaders geven deze stakeholders aan wat voor hen de impact is van deze onderzoeken en activiteiten (zie hoofdstuk 2 en 3).

We bespreken hieronder de manier waarop we actief en structureel de dialoog voeren met een aantal van de instellingen en personen die betrokken zijn bij ons werk.

### **Parlement en regering**

Wij verschaffen het parlement en de regering informatie die is gebaseerd op onderzoek: bevindingen, oordelen en aanbevelingen over de organisatie en het (financieel) beheer bij ministeries en andere dienstonderdelen, en over het gevoerde overheidsbeleid. In afzonderlijke briefings lichten we desgewenst de uitkomsten van onze onderzoeken toe aan (vaste) commissies in de Tweede en Eerste Kamer en/of aan betrokken bewindspersonen.

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

We voeren regelmatig overleg met andere Hoge Colleges van Staat zoals de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Tweede Kamer, met kennisinstututen, met

onafhankelijke adviesorganen, met planbureaus van de rijksoverheid en met universiteiten. Daarbij zoeken we naar mogelijkheden om gezamenlijk op te trekken.

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

Om effectief te blijven is samenwerking met rekenkamers in binnen- en buitenland voor ons van groot belang. Door met onze collega's 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.

### **Media en geïnteresseerde burgers**

We vinden het belangrijk dat burgers weten waar de Algemene Rekenkamer voor staat en waarvoor ze bij ons terecht kunnen. Ons werk staat immers in dienst van de samenleving. Daarom maken we onze onderzoeksbevindingen publiek toegankelijk op onze website. We onderhouden contacten met de media 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 onze strategie voor de periode 2016-2020 hebben we thema's aangewezen die onder meer in onze meerjarige onderzoeksprogramma's centraal staan. In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten van onderzoeken en activiteiten binnen deze thema's. Bij enkele daarvan staan we iets uitvoeriger stil. In tekstkaders spreken externe betrokkenen zich uit over de impact die deze producten van de Algemene Rekenkamer voor hen hebben gehad. Ook gaan we in op de manier waarop wij de kwaliteit – een ijkpunt van onze strategie – van onze producten waarborgen. Het hoofdstuk besluit met een blik op de strategische ontwikkelingen.

### 2.1 Programma *Verantwoordingsonderzoek*

Het programma *Verantwoordingsonderzoek* richt zich op de continue verbetering van de jaarlijkse controle van de rijksrekening.

#### **Verantwoordingsonderzoek over 2017**

Op 16 mei 2018, de jaarlijkse Verantwoordingsdag op de derde woensdag in mei, hebben we de resultaten gepresenteerd van onze controle van de rijksrekening over 2017. In dit verantwoordingsonderzoek hebben we vastgesteld, net als in voorgaande jaren, dat verreweg de meeste uitgaven van het Rijk rechtmatig waren. Over 2017 was dit percentage 99,5%. We hebben de rijksrekening goedgekeurd. Deze goedkeuring hebben de Tweede en Eerste Kamer nodig om decharge te kunnen verlenen aan de ministers over het door hen gevoerde beleid in het afgelopen jaar. Mede op basis hiervan hebben de Tweede Kamer en Eerste Kamer decharge verleend.

#### *Staat van de rijksverantwoording*

Wanneer wij oordelen dat het geld op de rijksbegroting rechtmatig is uitgegeven, is nog niet het hele verhaal verteld. Van belang is immers ook of het geld op een zinvolle manier is uitgegeven: zijn de beoogde resultaten bereikt?

Of het beleid van een minister effect sorteert, is vaak lastig te beoordelen. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat de uitvoering van taken en de besteding van de bijbehorende budgetten in toenemende mate zijn overgeheveld naar bijvoorbeeld gemeenten en instellingen buiten de rijksoverheid. Dáár worden de beoogde resultaten al dan niet bereikt.

Om de beperkte reikwijdte van ons jaarlijkse oordeel over de rijksrekening scherp in beeld te brengen hebben we in ons rapport *Staat van de rijksverantwoording 2017* (dat eveneens is uitgebracht op de derde woensdag in mei) gevisualiseerd en toegelicht hoe de rijksrekening (ter grootte van € 235,5 miljard) zich verhoudt tot de totale collectieve uitgaven (ter grootte van € 312 miljard (volgens de EMU-definitie)). Zo hebben we duidelijk gemaakt dat ons oordeel over de rechtmatigheid bij de rijksrekening betrekking heeft op slechts een deel van de totale collectieve uitgaven. De collectieve uitgaven bedroegen namelijk € 312 miljard, terwijl de rijksrekening een aanzienlijke geringere omvang heeft: € 235,5 miljard.

#### *Bedrijfsvoering: personeel, digitale overheid en vastgoed*

Vanwege het belang van goede bedrijfsvoering besteden wij ieder jaar aandacht aan rijksbrede bedrijfsvoeringsonderwerpen die grote invloed hebben op het functioneren en presteren van het Rijk. Zo hebben we het afgelopen jaar speciaal gekeken naar: personeel, de digitale overheid en vastgoed:

- Zonder *personeel* geen overheid. Daarom hebben wij aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de rijksoverheid over voldoende gekwalificeerd personeel beschikt. Ons verantwoordingsonderzoek wijst uit dat het Rijk vooral kampt met een krapte aan financieel specialisten, ICT-deskundigen, cyberexperts en (gespecialiseerde) officieren van justitie (bij het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie).
- Ook de *digitale overheid* heeft onze speciale aandacht. We hebben problemen in de informatiebeveiliging geconstateerd bij negen ministeries of onderdelen daarvan én bij de Tweede Kamer. Naar aanleiding van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer gaat de minister van BZK scherper sturen op informatiebeveiliging. In haar brief 'Sturing informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst' aan de Tweede Kamer van 11 oktober 2018 kondigt zij een reeks maatregelen aan.
- In het verantwoordingsonderzoek over 2017 en 2018 hebben we speciaal aandacht besteed aan het *vastgoed van het Rijk*. Goed en geschikt vastgoed is essentieel voor het functioneren en presteren van de rijksoverheid. Alleen al vanuit goed werkgeverschap moeten bijvoorbeeld rijkskantoren en -kazernes aan de wettelijke veiligheids- en gezondheidseisen voldoen. Daarnaast moeten onderdelen van het rijksvastgoed geschikt zijn voor specifieke taken, zoals waterkeringen, snelwegen en militaire vliegbases. Ten slotte heeft rijksvastgoed vaak betekenis voor de ruimtelijke en economische ontwikkeling van een stad of regio; denk hierbij aan rijksmusea en rijksmonumenten.



### Onderzoek naar vastgoed van het Rijk

**Dirk Brounen, hoogleraar vastgoedeconomie: “Het rapport Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf uit 2015 is voor mij nog steeds een belangrijke inspiratiebron.”**

“Ik verwijs nog steeds naar het rapport in diverse projecten, onderzoeken en discussies. Voor de jaarlijkse landelijke Vastgoeddag van de Raad voor Vastgoed Rijk gebruik ik het zelfs als ‘onderlegger’. Daar kwamen ook in 2018 weer zo’n honderd beslissers van rijksorganisaties (Staatsbosbeheer, ProRail, COA enzovoort) samen; de Algemene Rekenkamer neemt hier ook aan deel als panellid. We bekijken altijd samen wat we met de aanbevelingen kunnen doen in de praktijk en hoe de stand van zaken is sinds 2015.

Het rapport uit 2015 was een goede nulmeting. Het viel samen met het ontstaan van het Rijksvastgoedbedrijf en bood een goed overzicht van de situatie en een helder afwegingskader. Het rapport was heel handzaam voor de opdracht van dit bedrijf: wat zijn de belangrijkste doelstellingen, hoe kun je die meten en hoe effectief gebeurt dat?”

#### *Beleid: onderzoek naar effecten van luchtkwaliteitmaatregelen*

Uit onze verantwoordingsonderzoeken van de afgelopen jaren komt naar voren dat lang niet altijd duidelijk is of met het beleid van de rijksoverheid de beoogde resultaten en effecten worden bereikt. In ons verantwoordingsonderzoek over 2017 hebben wij daarom bij wijze van voorbeeld onderzoek gedaan naar de effecten uit het pakket verkeersmaatregelen binnen het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit (NSL). Met dit beleid van de minister van Infrastructuur en Milieu (IenM) is ruim € 400 miljoen gemoeid.

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat alle acht maatregelen in meer of mindere mate hebben geleid tot een geringe reductie (2%) van fijnstof en stikstofdioxide. Deze maatregelen hebben de totale ziektelast in Nederland met 0,01% teruggebracht. Om die reden concludeerden we dat de minister van IenM met hetzelfde budget waarschijnlijk meer had kunnen bereiken.

### **Brieven met aandachtspunten bij de begrotingen 2019**

Een goede begroting legt de basis voor een goede uitvoering van beleid en een goede verantwoording daarover. Daarom stellen wij elk jaar brieven op voor het parlement met aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen van de ministers. In elk van deze begrotingsbrieven hebben we bovendien één of meer beleidsintensiveringen van het derde kabinet-Rutte kritisch doorgelicht. Aanvullend hebben wij diverse Tweede Kamercommissies door middel van briefings geïnformeerd over de achtergronden bij onze aandachtspunten.

## **2.2 Programma *Toekomstbestendige overheidsfinanciën***

Binnen het programma *Toekomstbestendige overheidsfinanciën* hebben we inmiddels een belangrijk deel van de voorgenomen activiteiten uitgevoerd. Met onderzoeken en verkenningen is structureel aandacht geschonken aan drie strategische thema's: het Nederlandse huishoudboekje, het toezicht op de financiële instellingen en EU-geld in Nederland:

- Het inzicht dat het huishoudboekje – de inkomsten en uitgaven – van het Rijk biedt, is op onderdelen verbeterd. Ook is er meer aandacht van de Tweede Kamer voor de inrichting van de overheidsfinanciën. Mede naar aanleiding van ons onderzoek zijn de voornemens van het derde kabinet-Rutte navolgbaar door middel van nota's van wijziging vertaald naar de begroting. We zijn het afgelopen jaar op het terrein van het huishoudboekje van het Rijk een strategische samenwerking aangegaan met de Erasmus Universiteit Rotterdam en met de Universiteit van Leiden.
- In het kader van het *toezicht op de financiële instellingen* hebben we de governance van het gemeenschappelijk toezichtmechanisme op banken (de 'auditgap') succesvol nationaal en internationaal geagendeerd. Ook hebben we de minister van Financiën ertoe aangezet om explicieter aan te geven hoe hij zich wil verhouden tot De Nederlandsche Bank (DNB) – en in het kielzog daarvan – tot de Autoriteit Financiële Markten (AFM).
- Ook op het terrein van de verantwoording over het beheer en de rechtmatigheid van *EU-geld in Nederland* (Europese subsidies die in Nederland worden besteed) is voortgang geboekt. Het Ministerie van Financiën rapporteert nu, overeenkomstig onze wens, jaarlijks aan de Tweede Kamer over de beleidsresultaten die met EU-subsidies zijn bereikt en over de afdrachten van Nederland aan de EU.

## Publicaties

Het afgelopen jaar hebben we binnen het programma *Toekomstbestendige overheidsfinanciën* verschillende publicaties uitgebracht:

- Op Verantwoordingsdag publiceerden we ons jaarlijkse Rapport bij de Nationale Verklaring. In deze verklaring verantwoordt Nederland zich over gedeclareerde uitgaven voor Europese projecten. In ons rapport concluderen we dat de verklaring een goed beeld geeft van het beheer, de rechtmatigheid en de verantwoording van de EU-subsidies in Nederland. Dat beeld is samenvattend als volgt: de beheer- en controle-systemen bij de Europese fondsen hebben voldoende gefunctioneerd en de subsidies zijn rechtmatig besteed en correct verantwoord.
- In september 2018 brachten we het rapport *Zicht op besteding extra geld kabinet-Rutte III* uit. We zijn daarin nagegaan na of voor het geld dat op Prinsjesdag aan de begroting was toegevoegd, goed navolgbaar was en onderbouwd waaraan het zou worden besteed. Het maakte duidelijk dat veel extra geld nog zonder duidelijke toets aan de begroting was toegevoegd. En ook: dat er in de begrotingsstukken zelf maar weinig informatie te vinden was over de onderbouwing van de besteding van het extra geld.
- We hebben in december 2018 een onderzoek uitgebracht over de voorbereiding op het voorgenomen vertrek van Groot-Brittannië uit de EU (de brexit). We hebben daarin gekeken naar de gevolgen van een brexit voor de Nederlandse begroting en economie en ook naar de manier waarop de Douane zich op een eventuele brexit voorbereidt. De publicatiedatum van ons rapport viel vlak voor de aanvang van de debatten over de brexit in het Britse Lagerhuis en in de Tweede Kamer. Ons onderzoek wijst uit dat het kabinet de betrokken rijksoverheidsdiensten en – via voorlichting – het bedrijfsleven sinds 2016 intensief voorbereidt op de gevolgen van een brexit voor Nederland. Een *no-deal*-brexit zal voor het Rijk resulteren in ongeveer € 2,3 miljard aan directe financiële kosten in de periode 2018-2023. Uit het onderzoek kwam verder naar voren dat de Douane op 29 maart 2019 niet volledig klaar kan zijn voor de extra werkzaamheden als gevolg van een brexit. Het kabinet informeert het parlement op hoofdlijnen over de brexit-ontwikkelingen.



### Onderzoek naar voorbereiding kabinet op gevolgen brexit

**Jochem Wiers, hoofd Task Force Brexit bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken:**  
**“Met het rapport van de Algemene Rekenkamer in de hand konden wij de druk verder opvoeren om het bedrijfsleven te doordringen van de noodzaak om voorbereidingen te treffen op brexit”.**

“Ik vond het een goed en zeer leesbaar rapport. Het gaf ons de bevestiging dat we, door de manier van werken die we hadden opgezet, erin zijn geslaagd de standpunten van de betrokken ministeries bij elkaar te brengen en samengebundeld in het onderhandelingsproces in Brussel voor het voetlicht te brengen. De Algemene Rekenkamer is vanaf het begin heel duidelijk geweest over de beperkte scope van het onderzoek; het onderzoek was gericht op de organisatie van de voorbereiding op brexit en de financiële gevolgen ervan, vooral voor de Rijksbegroting. Voor Buitenlandse Zaken en Financiën was dat niet problematisch, maar sommige andere ministeries die veel inhoudelijke input leveren, konden zich hierdoor wat tekort gedaan voelen. DG Buitenlandse Economische Betrekkingen kon met ons rapport in de hand de druk verder opvoeren om het bedrijfsleven te doordringen van de noodzaak om voorbereidingen te treffen op brexit. Het rapport heeft ons op het gebied van de zogenoemde *contingency* en *preparedness* bevestiging gegeven dat we op de goede weg zaten. Het gaat hierbij om activiteiten van de rijksoverheid zelf en om coördinatie van publiek-private samenwerking. Een voorbeeld van zulke samenwerking is het door de Douane georganiseerde overleg met alle actoren, zowel publiek als privaat, die betrokken zijn bij de afhandeling van goederen in de havens. Tot slot is het van belang te beseffen dat er na afloop van het onderzoek nog belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden. Het brexitproces is nog lang niet ten einde, maar dit onderzoek heeft geholpen om als Nederland zo goed mogelijk op dat proces in te spelen.”

## Lopende onderzoeken

Aan twee onderzoeken die in 2018 binnen het programma *Toekomstbestendige overheidsfinanciën* zijn opgestart, wordt bij het verschijnen van dit verslag nog gewerkt:

- Het onderzoek *Verantwoord begroten* gaat over de begrotingspresentatie in het algemeen. Met dit onderzoek willen we het kabinet laten zien welke aanpassingen in de begrotingspresentatie nodig zijn om te komen tot een moderne informatievoorziening aan de Tweede Kamer. Daarmee wordt de Tweede Kamer beter toegerust voor het beoordelen van de rijksbegroting en het toepassen van haar budgetrecht.
- Het tweede onderzoek gaat over het financiële instrument ‘revolverende fondsen’ (zie kader hierna). In revolverende fondsen van het Rijk wordt overheidsgeld gestort dat wordt gebruikt om (achtergestelde) leningen en risicodragende participaties te verstrekken aan projecten met een maatschappelijk doel. Kenmerkend voor revolverende fondsen is dat opbrengsten zoals rente, dividenden en geld uit de verkoop van aandelen terugvloeien naar het fonds. Dit geld kan daarna in principe opnieuw worden ingezet voor andere maatschappelijke projecten. Van dit instrument wordt steeds meer gebruikgemaakt en de revolverende fondsen nemen dan ook in omvang toe. Hoofdvraag van ons onderzoek: hoe ziet het landschap van revolverende fondsen van het Rijk eruit en hoe vindt verantwoording plaats over het publieke geld dat in deze fondsen is ondergebracht?

## Interne evaluatie

Het programma *Toekomstbestendige Overheidsfinanciën* is in het derde kwartaal van 2018 intern geëvalueerd. Uit de evaluatie kwam naar voren dat een belangrijk deel van de voorgenomen activiteiten is uitgevoerd. Met onderzoeken en verkenningen is structureel aandacht geschonken aan de drie strategische thema’s: het Nederlandse huishoudboekje, toezicht op de financiële instellingen en EU-middelen in Nederland. Wel is minder uitgevoerd dan voorgenomen, gezien de door de reorganisatie veroorzaakte flinke daling van de bezetting (zie hoofdstuk 4) van het programma in 2017. Ondanks dat de overheidsfinanciën er inmiddels beter voor staan dan enkele jaren terug, is er voldoende reden om het programma voort te zetten en ook in de komende periode aandacht te schenken aan genoemde thema’s.



### Onderzoek naar ‘revolverende fondsen’ van het Rijk

**Prof. mr. Jacobine van den Brink, hoogleraar bestuursrecht aan de Universiteit van Amsterdam sprak dit jaar haar oratie uit over revolverende fondsen. Voor het daaraan voorafgaande congres nodigde zij de Algemene Rekenkamer uit als spreker: “De Algemene Rekenkamer is een gezaghebbende bron voor mijn onderzoek.”**

“Toevallig deed de Algemene Rekenkamer op hetzelfde moment onderzoek naar revolverende fondsen als ik. De Algemene Rekenkamer onderzocht de financiële kaders van deze fondsen op Rijksniveau, terwijl mijn onderzoek zich met name op de juridische aspecten richtte van revolverende fondsen op zowel Europees, Rijks- als decentraal niveau. De Algemene Rekenkamer organiseerde in het kader van hun eigen onderzoek een aantal expertmeetings waarin deskundigen vanuit verschillende ministeries, universiteiten, private investeerders en decentrale overheden samenkwamen om over dit actuele onderwerp van gedachten te wisselen. Ik was hiervoor ook uitgenodigd en heb deze bijeenkomsten als erg nuttig ervaren. Het viel mij op dat de gesprekken tussen de medewerkers van de Algemene Rekenkamer en de uitgenodigde experts tot meer inzicht leidde in de complexe wereld van revolverende fondsen.

Mijn eigen onderzoek heeft uiteindelijk geresulteerd in een oratie en een daaraan voorafgaand congres over revolverende fondsen. Gelet op de expertise van de Algemene Rekenkamer op dit terrein, heb ik de Algemene Rekenkamer als hoofdspreker voor dat congres uitgenodigd. Ook trad één van de medewerkers van de Algemene Rekenkamer op als moderator van één van de discussietafels. Juist het feit dat onze onderzoeken een andere focus hadden, maakte onze samenwerking extra boeiend. De Algemene Rekenkamer heeft dan ook een belangrijke bijdrage geleverde aan mijn kennis over dit onderwerp.”



## 2.3 Programma *Ontvangsten ontcijferd*

Doel van het programma *Ontvangsten ontcijferd* is het verbeteren van inzicht in de ontvangstenkant van de rijksoverheid. Als gevolg van verminderde personele bezetting is het werkprogramma niet volledig volgens plan uitgevoerd.

### **Publicaties**

In 2018 is één rapport in het kader van het programma *Ontvangsten ontcijferd* verschenen, te weten het rapport over de naleving van btw-verplichtingen bij grensoverschrijdende digitale dienstverlening. Over dat onderwerp is ook een opiniërend artikel verschenen in het Financieel Dagblad van de hand van collegelid Francine Giskes.

### **Lopende onderzoeken**

In het derde en vierde kwartaal van 2018 zijn diverse onderzoeken gestart waarvan het rapport in 2019 moet verschijnen. Het onderzoek naar belastingontwijking, dat we op verzoek van de Tweede Kamer verrichten, is daar een voorbeeld van. Daarnaast loopt een onderzoek dat moet leiden tot een rapport dat inzicht en overzicht geeft over een belangrijke bouwsteen in het Nederlandse belastingstelsel, namelijk de zogenoemde forfaits. En in het verlengde van eerder onderzoek op verzoek van de Tweede Kamer naar het handhavingsbeleid van de Belastingdienst, doen we nu onderzoek naar het gebruik van data-analyse door de Belastingdienst in zijn handhavingsbeleid. Deze onderwerpen hebben allemaal een relatie met belastinginkomsten.

Naast belastinginkomsten richt het programma *Ontvangsten Ontcijferd* zich ook op de niet-belastinginkomsten. Door beperkte capaciteit is hier in 2018 minder aandacht aan besteed. In 2019 zijn wel nieuwe onderzoeken op dat terrein voorzien.

### **Interne evaluatie**

Het programma *Ontvangsten ontcijferd* is in het derde kwartaal van 2018 intern geëvalueerd. Uit de evaluatie kwam naar voren dat de oorspronkelijke doelstelling van het programma, het verbeteren van inzicht in de ontvangstenkant van de rijksoverheid, nog steeds relevant is. Onze publicaties hebben inzicht en overzicht gegeven aan de Tweede Kamer op diverse ontvangstenterreinen. Als vervolg daarop zal aan het programma een iets andere invulling worden gegeven. Er zal meer worden ingezet op rapporten die de doelmatigheid of doeltreffendheid van ontvangsten centraal zetten.

## 2.4 Programma Premiesectoren Zorg en sociale zekerheid

Het onderzoek dat we verrichten binnen het programma Zorg en sociale zekerheid ziet op het in beeld brengen van (a) de vormgeving van de financiering in de zorg en sociale zekerheid, en (b) de werking van (onderdelen van) het beleid in deze sector.

### Aandachtspunten

Het kabinet verwachtte in de Miljoenennota 2018 dat in 2018 een kleine € 73 miljard aan zorg zou worden uitgegeven en een kleine € 77 miljard aan sociale zekerheid.

De uitgaven op dit beleidsterrein groeien voortdurend. De houdbaarheid en de beheersing van deze grotendeels premiegefinancierde uitgaven vormen dan ook belangrijke aandachtspunten in het programma Zorg en sociale zekerheid. Met de uitvoering van dit programma willen we inzicht bieden in de prestaties die met dit publieke geld worden geleverd en of de doelen ermee worden bereikt.

### Publicaties

In 2018 hebben we verschillende rapporten gepubliceerd op het terrein van zorg en sociale zekerheid:

- In ons Rapport bij het jaarverslag 2017 van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) hebben we opnieuw gekeken naar de begrotings- en verantwoordingssystematiek rond de uitgaven voor sociale zekerheid. We hebben ons gericht op het *re-integratiebudget* voor het aan het werk helpen en houden van uitkeringsgerechtigden die arbeidsondersteuning nodig hebben. De minister van SZW stelt hiervoor jaarlijks begrotingsgeld en een gedeelte van de geïnde premies beschikbaar aan het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Wij hebben de minister aanbevolen om in zijn ontwerpbegroting voor 2019 een duidelijke verbinding aan te brengen tussen de totale uitgaven voor re-integratie, de financiering daarvan via premie- en begrotingsgeld en de doelstellingen die hij hiermee wil realiseren.
- In ons Rapport bij het jaarverslag 2017 van het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) hebben we de totstandkoming van het *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg* onderzocht. Onze conclusie luidde dat het kwaliteitskader geheel volgens de in de Zorgverzekeringswet neergelegde regels tot stand is gekomen. De uitgavenstijging die uit het kwaliteitskader voortvloeide, bleek om juridische redenen onontkoombaar voor de minister van VWS (en het parlement).
- In ons Rapport bij het jaarverslag 2017 van het Ministerie van VWS hebben wij ook gekeken naar de *bedrijfsvoering* van het departement. Wij hebben geconstateerd dat de minister van VWS de jarenlang voort durende onvolkomenheid in het inkoopbeheer in 2017 heeft opgelost. Het subsidiebeheer van het ministerie schoot echter in 2017 naar

ons oordeel in twee opzichten tekort: er werd te weinig voortgang geboekt bij de uitvoering van de staatssteuntoets en de minister gaf niet voldoende invulling aan het beleid om misbruik en oneigenlijk gebruik tegen te gaan. Bovendien waren de financiële consequenties van deze tekortkomingen (in termen van onzekerheid en onrechtmatigheid) in 2017 aanzienlijk. Om deze redenen is hier naar ons oordeel sprake van een ernstige onvolkomenheid in de bedrijfsvoering van het Ministerie van VWS.

- In een zogenoemd focusonderzoek hebben we gekeken naar de feiten over de *toegang tot de zorg in het kader van de Wet langdurige zorg (Wlz)* (zie kader hierna). Uit het onderzoek kwam naar voren dat het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) zijn rol als poortwachter objectief vervult. Dat de beoordeling vaker negatief uitpakt voor jonge mensen en voor psychiatrische patiënten, ligt besloten in de wettelijke voorwaarden voor toelating tot de Wlz. In ons rapport hebben we aangegeven dat we het aannemelijk vinden dat de kans om toegang te krijgen tot de Wlz groter wordt als de aanvrager hulp bij het aanvragen krijgt van een wijkverpleegkundige of een andere zorgaanbieder.
- In een interview in het dagblad Trouw van 17 oktober 2018 riepen wij als Algemene Rekenkamer, samen met de Nationale ombudsman en het Sociaal en Cultureel Planbureau, het kabinet op om meer oog te hebben voor de duizenden Nederlanders – vooral psychiatrisch patiënten en jongeren met een licht verstandelijke handicap – die niet de zorg krijgen die zij nodig hebben. Het interview werd gepubliceerd op de dag dat in de Tweede Kamer over de begroting van het Ministerie van VWS werd gesproken.



### Focusonderzoek naar de toegang tot langdurige zorg

#### **Marcel de Krosse, arts en strategisch adviseur van de Raad van Bestuur van het Centrum Indicatiestelling zorg (CIZ): “We gebruiken het onderzoek van de Algemene Rekenkamer nu in onze contacten buiten de deur.”**

Het onderzoek van de Rekenkamer was een bevestiging van wat wij als CIZ al vermoedden, maar zelf niet konden aantonen. We hadden namelijk al wel het idee dat we ons werk als poortwachter goed deden, maar het is fijn dat dit nu door een andere partij is aangetoond. We gebruiken het onderzoek van de Algemene Rekenkamer nu in onze contacten buiten de deur.

Als we gemeentelijke verschillen constateren – bijvoorbeeld een gemeente met een afwijzingspercentage dat sterk afwijkt van het gemiddelde – dan gaan we daarover met het rapport in de hand in gesprek met de betreffende wethouder. We merken ook dat er nog steeds veel onbekendheid is rond de langdurige zorg; er leven veel misverstanden. Bijvoorbeeld dat kinderen niet in de Wet langdurige zorg (Wlz) horen. Of dat ernstig zieken daar per definitie wel in horen. De samenwerking met de Algemene Rekenkamer was uitstekend en het onderzoek zeer gedegen. Tegelijkertijd betekende dit wel dat er een groot beroep werd gedaan op onze uitvoerders, die de aanvragen van cliënten behandelen. Het is goed om je dat te realiseren. Sowieso ging het hier om een focusonderzoek, wat betekent dat het erg snel moest allemaal. We wilden jullie niet belemmeren in het onderzoek, dus we hebben het allemaal geregeld. De Algemene Rekenkamer wordt gezien als een autoriteit. Op het hoofdkantoor zijn we dat wel gewend, maar als je naar de uitvoerders in de regio gaat, is het voor hen bijna alsof de minister op bezoek komt.”

## 2.5 Onderzoeken op het gebied van duurzaamheid en veiligheid

De Nederlandse samenleving weet zich de komende jaren geconfronteerd met een groot aantal nieuwe maatschappelijke vraagstukken die de huidige en de volgende generaties raken: van cybercrime, kwetsbaar elektronisch verkeer en eigendomskwesaties rond virtuele data, tot de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en de transitie naar een andere energievoorziening.

### Onderzoeken op het terrein van duurzaamheid

- In ons verantwoordingsonderzoek over 2017 hebben we veel aandacht besteed aan de resultaten van maatregelen uit het *Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit* (zie paragraaf 2.1).
- In de overgang naar duurzame energie gaan *windparken* op zee een belangrijke rol spelen. Er zijn al diverse windmolenparken aangelegd en in bedrijf. Ook zijn er parken in aanbouw. De aanleg van enkele andere parken is inmiddels via openbare inschrijvingen gegund aan bedrijven in de offshorewindsector. Bij de laatste gunning schreef de minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK) aan de Tweede Kamer: “Met deze tender is – ook in internationaal perspectief – een nieuwe mijlpaal bereikt in de verlaging van de kosten van windparken: dit zijn de eerste windparken ter wereld die zonder subsidie zullen worden gerealiseerd en geëxploiteerd.” Wij zijn in een kortlopend onderzoek, *Focus op kosten van windenergie op zee* (zie kader), nagegaan of deze bewering van de minister klopte. Onze conclusie was dat de kostprijs om energie op te wekken met windparken op zee naar verwachting inderdaad spectaculair zal dalen; in 2022 is deze 70% lager geraamd dan de kostprijs in 2013, onder meer dankzij innovatie en schaalvergroting. Toch kan ook in de toekomst windenergie vooralsnog niet zonder subsidie worden geëxploiteerd. Via de kosten voor aansluiting van de windparken op zee op het landelijke elektriciteitsnet betaalt het Rijk wel degelijk mee.
- In het lopende onderzoek *Duurzaamheid intensieve veehouderij* onderzoeken we in hoeverre milieuproblemen die ontstaan als gevolg van de intensieve veehouderij worden opgelost. Het onderzoek is een vervolg op ons onderzoek uit 2013. Uit dit onderzoek bleek dat de vermindering van de milieuverontreiniging nog onvoldoende effect had voor het behoud van de biodiversiteit. De destijds verantwoordelijke bewindspersonen zegden toe de regelgeving aan te zullen scherpen, de meetmethode voor ammoniakuitstoot te zullen verbeteren en duidelijkere keuzes te zullen maken bij de ruimtelijke bestemming voor veehouderij of natuur.



### Focusonderzoek naar kosten van windenergie op zee

**Bert Wilbrink, senior beleidsmedewerker bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat: “Als beleidsmakers kijken we meer vooruit, terwijl het onderzoek van de Algemene Rekenkamer vooral *factchecken* achteraf was.”**

“Het rapport bracht geen nieuws voor ons, het was meer een bevestiging van wat we al wisten. Feit is dat het windpark zelf er komt zonder subsidie. Daarnaast is er nog een net op zee, waarmee de op zee gewonnen energie wordt doorgegeven aan het landelijk elektriciteitsnet. En daarvoor is er inderdaad subsidie. De Kamer weet dat. De vraag is dus niet of het al dan niet subsidieloos is, maar waar je de subsidie onder laat vallen. Voor ons als beleidsmakers was de kostendaling dus niet zo interessant meer. Het gaat ons, en de hele sector, nu meer om de vraag: hebben we straks nog voldoende inkomsten om de kosten te kunnen dekken? Er komt mogelijk een overaanbod aan elektriciteit als het waait. Gevolg is dat de marktprijzen dan inzakken. Dat is de kopzorg van iedereen.

Beleidsmatig zijn we nu dus vooral met de inkomstenkant bezig, en niet zozeer met de kostenkant. We kijken meer vooruit, terwijl het onderzoek van de Algemene Rekenkamer vooral *factchecken* achteraf was. Het is logisch dat daar een verschil zit, maar wij zouden meer gebaat zijn bij een onderzoek waarbij beleidsmatig kritisch wordt meegekeken, waardoor we ons beleid al dan niet kunnen bijstellen.

De kwaliteit van het rapport is overigens prima. De gegevens die we hebben aangeleverd zijn netjes verwerkt en gepresenteerd in mooie *infographics*.”

## Onderzoeken op het terrein van veiligheid

De vraagstukken die in relatie tot veiligheid onze aandacht hebben zijn divers. Internationale instabiliteit kan grote gevolgen hebben voor de *inzet van onze krijgsmacht*. Maar we voorzien ook vraagstukken die verder reiken dan de klassieke operationele militaire gereedheid, zoals het toenemende belang van *cybersecurity*.

- In juni 2018 hebben we een rapport gepubliceerd over de inzet van de Nederlandse krijgsmacht voor de VN-missie in Mali. Het onderzoek laat zien dat missies zoals die in Mali grote gevolgen hebben voor de *gereedheid en geoefendheid van de krijgsmacht* (zie kader). Wij concludeerden in ons rapport dat meer rekening moet worden gehouden met inzetbaarheid van de krijgsmacht bij de besluitvorming over deelname aan vredesmissies.
- *Cybersecurity* vormt een ander belangrijk aspect van veiligheid. In 2018 is de Algemene Rekenkamer begonnen met een eerste onderzoek naar dit onderwerp. Berichten over hacks en DDoS-aanvallen op bedrijven, instellingen en ook burgers zijn aan de orde van de dag. De rijksoverheid is eveneens kwetsbaar op dit punt, daar zij steeds meer gebruikmaakt van ICT, zowel voor de primaire processen (belastingen, uitkeringen, subsidies, de besturing van vitale infrastructuur zoals de stroomvoorziening of de waterkeringen) als voor de ondersteunende processen (kantoorautomatisering, financiële systemen). Met de toegenomen digitale mogelijkheden doen zich ook nieuwe bedreigingen voor. Het maatschappelijk belang van *cybersecurity* is evident. Wij onderzoeken daarom hoe vitale sectoren in onze samenleving zijn beschermd tegen cyberspionage, cybermisdaad en soortgelijke inbreuken.
- Wij onderzoeken ook hoe de rijksoverheid de bescherming heeft opgezet van vitale sectoren zoals de stroomvoorziening en het waterbeheer in ons land, en hoe die bescherming in de praktijk functioneert. Dankzij onze wettelijke bevoegdheden kunnen wij daarin verder gaan dan andere partijen. We bekeken in 2018 de vitale sector water. Dit onderzoek wordt in de eerste helft van 2019 gepubliceerd. Wij zijn voornemens om in 2019 nog twee andere vitale sectoren te onderzoeken. We publiceren, al dan niet vertrouwelijk, onze bevindingen per sector en zullen na drie sectoren een overkoepelend beeld schetsen. Van ons onderzoek profiteren zowel het Rijk als de onderzochte sectoren en de gehele samenleving. We kijken niet alleen of alles op papier goed geregeld is, maar testen ook de werking. Om te beginnen inventariseren we welke instrumenten een sector in handen heeft om cyberbestendig te zijn en met welke partijen daartoe wordt samengewerkt. Vervolgens testen we of de instrumenten in de praktijk ook werken: we willen weten wat er gebeurt wanneer zich een dreiging aandient. Tot slot gaan we na welke scenario's klaarliggen om te voorkomen dat een breuk in de *cybersecurity* van één sector overslaat op andere vitale sectoren.



### Onderzoek naar de inzet van de Nederlandse krijgsmacht voor de VN-missie in Mali

**Edgar Heida, luitenant-kolonel bij het Ministerie van Defensie, verantwoordelijk voor de coördinatie van operaties voor de VN-missie in Mali: “De Algemene Rekenkamer heeft ons een spiegel voorgehouden en de schaduwzijde van de ‘can do’-mentaliteit laten zien.”**

“Er is altijd al een missiedruk geweest. Het is goed dat een externe partij als de Algemene Rekenkamer daar eens zijn licht over doet schijnen. We proberen een balans te vinden tussen onze hoofdtaak – het beschermen van ons land en onze partnerlanden en het bevorderen van de internationale rechtsorde – en het op verantwoorde wijze gereedstellen van onze krijgsmacht. Want: ‘even op missie gaan’, zo werkt het niet. Daar zit veel voorbereiding aan vast. Door het terrein en de fysieke omstandigheden vraagt Mali veel van onze mensen en materieel. Echter, een groot deel van onze capaciteit is op, zowel qua materieel als personeel. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. Dat is wel een dilemma, want missies voeren we uit in opdracht van de politiek, en militairen willen die missies ook graag uitvoeren.

De Algemene Rekenkamer heeft ons een spiegel voorgehouden en de schaduwzijde van de mentaliteit van ‘can do’ laten zien. Het rapport maakt inzichtelijk wat de impact is van een missie à la Mali op het gereedstellen van eenheden in Nederland. Onze houding als militairen is doorgaans: we gaan het gewoon doen, ook al staat het stoplicht maar voor 80% op groen. Dat vergeet een culturomslag. We moeten wat vaker ‘nee’ durven zeggen, of ‘ja’ met een duidelijk voorbehoud. En als bepaalde dingen niet zijn op te lossen, moet de opdracht worden aangepast. Het gaat namelijk wel om de veiligheid van onze mensen. Improviseren tijdens de uitvoering mag, maar altijd op basis van een goede voorbereiding.”



## 2.6 Nieuwe methoden en technieken voor onderzoek

### 2.6.1 Doorontwikkeling verantwoordingsonderzoek (VO)

We hebben de ambitie om ons verantwoordingsonderzoek (VO) de komende tijd op een aantal punten ‘door te ontwikkelen’:

- we willen op de derde woensdag in mei meer inzicht geven in de maatschappelijke resultaten van beleid;
- we willen meer inzicht geven in grote uitvoeringsvraagstukken en rijksbrede ontwikkelingen;
- en we willen een moderne vormgeving van publieke verantwoording ondersteunen.

In 2018 hebben we onze activiteiten om deze ambities te realiseren herijkt en verder uitgewerkt.

#### Onderwerpselectie

Om te beginnen richten we ons bij de selectie van te onderzoeken onderwerpen meer op ‘lange lijnen’: trends en ontwikkelingen die we gedurende verscheidene jaren bij verschillende departementen volgen. Daarnaast hebben we het selectieproces naar voren gehaald, waardoor we meer tijd beschikbaar hebben om onderwerpen diepgaand te onderzoeken.

#### Aandacht voor beleidsuitvoering buiten het Rijk

Een groot deel van de uitvoering van beleid ligt buiten de rijksoverheid. Inmiddels stelt de wetgever naar schatting 60% van de rijksuitgaven via de rijksbegroting (exclusief de aflossing van de nationale schuld) ter beschikking aan medeoverheden, semi-publieke organisaties en bedrijven. Deze zijn vervolgens in verschillende mate verantwoordelijk voor de rechtmatige en doelmatige besteding van deze gelden. Inzicht in de doelmatigheid en effectiviteit van deze geldstromen en het gevoerde beleid krijgt een prominentere plek in ons verantwoordingsonderzoek. Daarnaast richten we ons vooral op uitvoeringsvraagstukken op de terreinen van ICT, personeel en vastgoed.

#### Verkenning van nieuwe onderzoeksmethoden

Voor ons verantwoordingsonderzoek verkennen we nieuwe onderzoeksmethoden. We zoeken daarbij naar synergie met disciplines zoals data-analyse. Innovatieve onderzoeksmethoden en analysetechnieken gaan nieuwe inzichten opleveren en bieden mogelijkheden om ons onderzoek efficiënter uit te voeren.

Verder bekijken we in het verantwoordingsonderzoek de rechtmatigheid van de uitgaven, de bedrijfsvoering en de beleidsresultaten voortaan meer in samenhang met elkaar. Zo kunnen we meer duiding geven aan ons oordeel.

## 2.6.2 Programma Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')

In ons onderzoeksprogramma *Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken* ('DOEN') verkennen we nieuwe onderzoeksmethoden en zoeken we naar synergie met uiteenlopende disciplines, van data-analyse tot psychologie.

### Focusonderzoek

In 2018 hebben we in het kader van het programma *DOEN* ervaring opgedaan met een nieuw type onderzoek dat we in 2017 hebben ontwikkeld: het *focusonderzoek*. Deze onderzoeksvariant is ontstaan vanuit de behoefte meer aan te sluiten bij actuele onderwerpen in de samenleving. Het focusonderzoek onderscheidt zich van reguliere onderzoeken door een korte doorlooptijd, een scherper afgebakende vraagstelling en een rapportage zonder bestuurlijke oordelen en aanbevelingen.

We hebben in 2018 drie focusonderzoeken gepubliceerd:

- *Focus op Toegang tot de Wet langdurige zorg* (juni 2018; zie § 2.4);
- *Focus op Kosten windenergie op zee* (september 2018; zie § 2.5);
- *Focus op de Nederlandse bijdrage aan de wederopbouw van Sint-Maarten* (december 2018; zie hierna).

In het focusonderzoek naar de wederopbouw van Sint-Maarten hebben we gekeken naar de afspraken die zijn gemaakt over de besteding van het wederopbouwgeld (in totaal € 550 miljoen) dat Nederland heeft verstrekt nadat Sint-Maarten in september 2017 was getroffen door de zware orkaan Irma. We zijn ook nagegaan welke effecten de bestedingsafspraken hebben gehad op de voortgang van een aantal wederopbouwprojecten.

Het grootste gedeelte van de Nederlandse hulp gelden – maximaal € 470 miljoen – wordt volgens de gemaakte afspraken door Sint-Maarten besteed via een trustfonds dat onder beheer staat van de Wereldbank. Een jaar na orkaan Irma klonken er van diverse kanten klachten over het tempo van de wederopbouw van Sint-Maarten. Uit ons onderzoek blijkt onder andere dat het land Sint-Maarten meer dan alleen financiële ondersteuning nodig heeft bij de wederopbouw na de zware orkaanschade in september 2017.

Begin 2019 zal het instrument focusonderzoek worden geëvalueerd.

## Data-analyse

We hebben de afgelopen jaren onze expertise op het gebied van data-analyse uitgebouwd en breder in onze onderzoeken ingezet. Zo hebben onze data-analisten gewerkt aan het ontwerpen van een hulpmiddel dat onderzoekers kunnen gebruiken bij het analyseren van begrotingsinformatie (de ‘begrotingstool’). Ook is een hulpmiddel ontwikkeld voor het analyseren van teksten (de ‘tekstanalysetool’).

Een voorbeeld van een onderzoek waarin gebruik is gemaakt van data-analyse is *Asielstroom 2014-2016: Een cohort asielzoekers in beeld* (juni 2018; zie kader hierna). Hierin is een groep asielzoekers gevolgd door de gehele asielketen, vanaf het moment dat ze hun asielverzoek indienden tot het moment dat ze een verblijfsvergunning kregen dan wel uit Nederland moesten vertrekken. Alle stappen in het proces hebben we gevolgd door databestanden van partners uit de migratieketen aan elkaar te koppelen. De vraag die in het onderzoek centraal stond luidde: hoe heeft de asielketen de grote asielinstroom in de periode 2014-2016 opgevangen? Uit het onderzoek kwam naar voren dat de betrokken instanties in de asielketen veerkracht hebben getoond bij het verwerken van de grote instroom asielzoekers.

Ook twee beleidscasussen in het verantwoordingsonderzoek hadden een sterke data-component (onderzoek naar het gebruik van de berichtenbox op MijnOverheid en onderzoek naar gedetineerdenzorg in het buitenland).

Vanaf 1 januari 2019 zijn de data-analisten van de Algemene Rekenkamer georganiseerd in een ‘Data Hub’: een team dat zich speciaal op datagedreven onderzoek richt – c.q. op het ontwikkelen van beleid, methoden en (gestandaardiseerde) oplossingen voor datagedreven onderzoek.



### Onderzoek naar de asielinstroom in de periode 2014–2016

**Wouter Dronkers, hoofd Analyse Proeftuin Migratieketen van het Directoraat-Generaal Migratie, Ministerie van Justitie en Veiligheid: “Intensieve samenwerking bleek nodig om te ontdekken: wat betekenen die getallen nu eigenlijk?”**

“Het onderzoek is gedaan aan de hand van data van de verschillende partners in de migratieketen: de Immigratie- en Naturalisatiedienst, het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers, de Dienst Terugkeer en Vertrek en de politie. De Algemene Rekenkamer heeft de data aan elkaar gekoppeld, om te kunnen zien hoe het met een bepaalde groep asielzoekers in de periode 2014-2016 is afgelopen: een zogenoemde cohortanalyse. Het nieuwe en unieke aan dit onderzoek was de grootschaligheid, de omvang van het cohort. Het getal dat uit het onderzoek kwam was ook nieuw, maar het beeld erachter niet. We keken namelijk al wel naar de succesratio per jaar van de Dublin-claims [*overdrachtverzoeken die Nederland bij een ander EU-land indient als het vermoeden bestaat dat asielzoekers al zijn geregistreerd in dat andere EU-land, red.*], maar we hadden dat nog niet via de cohortbenadering gedaan.

Om de data te begrijpen, moet je ook de processen erachter begrijpen en de definities die bij de data horen. De Algemene Rekenkamer was in het begin misschien wat optimistisch, zo van: doe mij de data en ik ga zelf wel lekker analyseren. Maar een intensievere samenwerking bleek echt wel nodig om te ontdekken: wat betekenen die getallen nu eigenlijk? Daar hebben we menig bijeenkomst aan gewijd. Voor de Algemene Rekenkamer een mooie leerervaring als het gaat om het opzetten van datagedreven onderzoek. Omgekeerd kun je als keten natuurlijk ook het nodige leren van een externe blik, dat is altijd waardevol.

Ik ben ook blij dat de Algemene Rekenkamer zag dat we veerkrachtig zijn geweest in het opvangen van de grote asielinstroom in de periode 2014-2016. Als een kritisch en onafhankelijk instituut als de Algemene Rekenkamer dat zegt, is dat een groot compliment dat ik toch niet helemaal heb zien aankomen.”

## Beeld

We werken al enkele jaren gericht aan het gebruik van betekenisvol beeld in onze producten om onze informatie voor een breed publiek toegankelijker te maken (*information & visual design*). Beeld is meer dan een illustratie: het kan een belangrijk element zijn bij het overbrengen van de boodschap van het onderzoek aan de lezer ('verhaal in beeld'). Maar ook kan beeld onderzoekers helpen in de analysefase. 'Beeld als methode' is expliciet toegepast bij ons advies naar de informatievoorziening over het sociaal domein.

## Interne evaluatie

Het programma *DOEN* kent twee strategische doelen: zelf *evidence* verzamelen en het innoveren in methoden, technieken en aanpak. We hebben veel expertise opgebouwd op het gebied van data en beeld en deze expertise ingezet bij een groot aantal onderzoeken. De ruimte die er in het kader van het programma *DOEN* is vrijgemaakt om te experimenteren met nieuwe methoden en technieken heeft de nodige succesvolle producten opgeleverd. Op basis van de evaluatie is besloten door te gaan als programma, maar nu met een bijzondere aandacht voor methoden en technieken om doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid te onderzoeken. Het doel zal daarbij zijn om de 'gereedheidskist' voor dat type onderzoek verder te verbreden en gevarieerder te maken.

## 2.7 Overig onderzoek

Sommige onderzoeken die wij verrichten maken geen deel uit van onze meerjarige onderzoeksprogramma's. In 2018 gold dat voor het onderzoek dat wij deden op het terrein van het onderwijs.

### Onderzoek op het terrein van onderwijs

Het onderwijsveld is in beweging. Deze kabinetsperiode is het ook het beleidsterrein waar het meeste extra geld naar toe gaat. In het politieke debat over de verdeling van dit geld wordt veelvuldig gebruikgemaakt van onze rapporten.

Begin 2018 hebben wij ons rapport *Voorinvesteringen en medezeggenschap hoger onderwijs* uitgebracht. Wij concludeerden daarin dat het niet waarschijnlijk is dat de onderwijsinstellingen de € 600 miljoen die zij volgens afspraak met de minister hebben vrijgemaakt voor extra investeringen in de kwaliteit van het onderwijs, volledig aan dat doel hebben besteed. Ook concludeerden wij dat er binnen de instellingen nog niet overal door de medezeggenschap in een vroeg stadium kon worden meegepraat over de extra investeringen. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft zich deze conclusies aange trokken. Onze aanbevelingen zijn meegenomen in de kwaliteitsafspraken die de minister met de onderwijssector heeft gemaakt in het kader van de afschaffing van debasisbeurs.

## **Impact van onze onderzoeken op het terrein van onderwijs uit voorgaande jaren**

In 2018 hadden we op het onderwijsterrein ook impact met onderzoeken uit voorgaande jaren:

- In 2016 deden wij onderzoek naar laaggeletterdheid. Dit jaar is er een motie in de Tweede Kamer aangenomen waarin de regering wordt verzocht om al onze aanbevelingen mee te nemen bij de vervolgaanpak van laaggeletterdheid.
- In ons onderzoek naar *Bekostiging voortgezet onderwijs* uit 2014 deden wij de aanbeveling om de bekostigingssystematiek te vereenvoudigen. De minister van OCW en de Voortgezet Onderwijs-raad hebben gezamenlijk een voorstel uitgewerkt voor het vereenvoudigen van de bekostiging van VO-scholen. Dit voorstel gaat deel uitmaken van een wetsvoorstel dat in 2019 wordt ingediend bij de Tweede Kamer.
- In 2014 constateerden wij in ons *verantwoordingsonderzoek 2013* dat de ‘gewichtsenregeling’, bedoeld om onderwijsachterstanden in het primair onderwijs te verminderen, te veel ruimte liet voor misbruik en oneigenlijk gebruik. Afgelopen jaar is het Besluit bekostiging Wet op het primair onderwijs (Wpo) aangepast om dit te voorkomen. Dit besluit zal met ingang van 1 maart 2019 in werking treden. In 2017 waren wij in ons *verantwoordingsonderzoek 2017* kritisch over het zicht op de besteding van geld voor passend onderwijs. Naar aanleiding van dit rapport heeft de minister van OCW verbeteracties op het gebied van financiering en verantwoording in gang gezet.

## **Advies inzake decentralisaties in het sociaal domein**

De Tweede Kamer gaf in juni 2017 in een motie te kennen dat zij behoefte had aan meer inzicht en overzicht aangaande de voortgang en resultaten van de decentralisaties in het sociaal domein. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft ons vervolgens hierover om advies gevraagd. In september 2018 publiceerden we ons adviesrapport *Wegwijs in het sociaal domein*. Hierin beschrijven we de wettelijke spelregels bij gedecentraliseerde taken en geven we inzicht in de verdeling van zeggenschap tussen bestuurslagen. Zo hoeven ministers zich niet te verantwoorden over beleid en uitvoering van individuele gemeenten, maar wel over hun eigen taken. We stelden in het adviesrapport vast dat de Tweede Kamer van de regering de informatie over het sociaal domein ontvangt die zij mag verwachten. Toch telt die informatie – naar het oordeel van de Tweede Kamer zelf – niet op tot het gewenste overzicht en inzicht. Wij hebben hiervoor een aantal mogelijke verklaringen gegeven en een aantal aanbevelingen gedaan, zowel aan de regering als aan de Tweede Kamer, ter verbetering van de informatievoorziening. Aan de hand van een door ons ontwikkeld digitaal instrument, de ‘Wegwijzer sociaal domein’, hebben we laten zien hoe informatie over de Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet maatschappelijke ondersteuning voor de Tweede Kamer beter toegankelijk kan worden gemaakt.

## 2.8 Kwaliteit van ons werk

De kwaliteit van ons werk is cruciaal voor de reputatie die wij hebben als onafhankelijk, onpartijdig en deskundig instituut. Het is dan ook een ijkpunt in onze strategie. Wij gaan hierna in op de manier waarop wij onze kwaliteit borgen.

### **Opzet systeem voor kwaliteitsbeheersing**

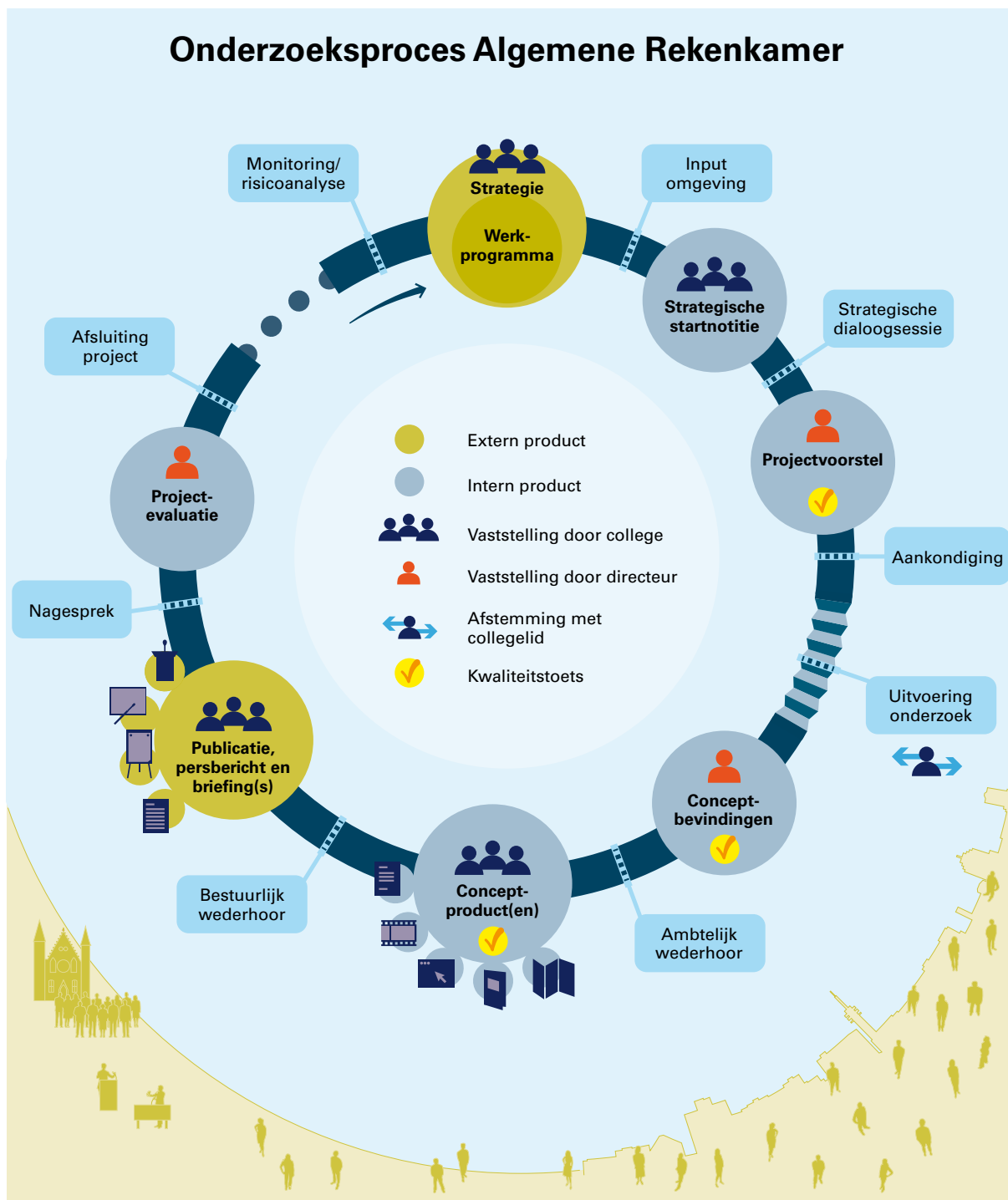
Ons systeem van kwaliteitsbeheersing is gebaseerd op de richtsnoeren en vereisten van de *International Standards for Supreme Audit Institutions* (ISSAI) van INTOSAI, de internationale vereniging van rekenkamers. Wij streven ernaar te voldoen aan deze standaarden, net als onze collega-instellingen in het buitenland.

De kwaliteit van onze producten en processen wordt primair gewaarborgd door de professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers. Wij investeren dan ook in de werving van uitstekende medewerkers en in permanente educatie. Wij streven een open cultuur na, waarin feedback geven en ontvangen gemeengoed is, medewerkers en leidinggevenden meermalen per jaar evaluatiegesprekken voeren en interne kennisoverdracht hoog in het vaandel staat. Wij waarborgen de kwaliteit van ons werk daarnaast door middel van de (verplichte) stappen in ons onderzoeksproces, waaronder het ambtelijk en bestuurlijk wederhoor met de gecontroleerde partij(en) en periodieke overlegmomenten tussen teams, directeuren en collegeleden. De verschillende stappen zijn vastgelegd in het zogenoemde 'Onderzoeksproces Algemene Rekenkamer' (zie figuur 3 hierna).

De figuur toont de verschillende fasen in het onderzoeksproces van de Algemene Rekenkamer. Voor elke fase bestaan interne werkinstructies, handleidingen en checklists. Voor focusonderzoeken geldt een verkort proces. Aan de hand van interne kwaliteits-toetsen gaan wij gedurende het onderzoeksproces na of de conceptonderzoeksproducten en/of de werkzaamheden voldoen aan de criteria die wij daarvoor hebben vastgesteld. Na afronding van een project voeren wij bovendien projectevaluaties uit. Deze zijn opgebouwd uit een zelfevaluatie door het team en een nagesprek met de belangrijkste gecontroleerde partij(en).

Tot slot hebben wij een kwaliteitsbewakende functie binnen de organisatie. Deze is gericht op het (periodiek) evalueren van (de onderdelen van) ons kwaliteitssysteem en het (eveneens periodiek) organiseren van externe beoordelingen van de kwaliteit van ons werk. 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 (zie hierna, onder 'Aandachtspunten voor kwaliteitsbeheersing').

Met behulp van de hierboven besproken instrumenten en hulpmiddelen proberen we niet alleen de kwaliteit van ons werk te waarborgen, maar ook concreet invulling te geven aan fundamentele principes voor rekenkamers zoals onafhankelijkheid, betrouwbaarheid en transparantie.



**Figuur 3** Het onderzoeksproces



## Aandachtspunten voor kwaliteitsbeheersing

Een aantal onderwerpen rond de kwaliteit van ons personeel, onze processen en onze producten had in 2018 onze speciale aandacht:

- Wat ons personeel betreft vormde vooral de omvangrijke instroom van *nieuwe medewerkers* een belangrijk thema (zie hoofdstuk 4). Wij hebben afgelopen jaar veel tijd besteed aan de opleiding en ‘*training on the job*’ in het rekenkamerwerk. We hebben in 2018 ook een project in gang gezet om het kennismanagement binnen onze organisatie beter te borgen.
- In 2018 is de ‘gesprekscyclus Rijk (GCR)’ ingevoerd in onze organisatie, in navolging van het Rijksbeleid. De bedoeling van de GCR is dat deze op eenvormige wijze het goede gesprek ondersteunt tussen leidinggevende en medewerker over de kwaliteit en de resultaten van het werk. De personeelsgesprekken vinden drie keer per jaar plaats: aan het eind van het jaar over de ontwikkeling van de medewerkers en over de behaalde resultaten. Twee keer per jaar wordt een voortgangsgesprek gevoerd. Persoonlijke doelen worden verbonden aan die van de organisatie.
- Wij hebben daarnaast gewerkt aan de verbetering van een aantal *interne processen*, bijvoorbeeld door ze te digitaliseren en werkinstructies te verduidelijken. Ook hebben we het ‘Onderzoeksproces’ (zie figuur 3) op een aantal punten aangepast. Dit was nodig vanwege nieuwe manieren van werken en de aanpassing van een aantal functies, rollen en verantwoordelijkheden als gevolg van de reorganisatie. Verder zijn we eind 2018 gestart met het project ‘(Ont)regelen’. In dat project gaan we na of bepaalde zaken beter, eenvoudiger en/of sneller zouden kunnen. We kijken bijvoorbeeld of de doorlooptijden van een aantal stappen in ons onderzoeksproces kunnen worden verkort.
- In 2018 hebben wij wederom een aantal van onze rapporten laten *beoordelen door externe deskundigen* uit de wetenschap (hoogleraren en onderzoekers van Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten). Wij hebben deze keer gekozen voor 10 rapporten die gerelateerd zijn aan onze strategische onderzoeksprogramma’s. Over het geheel genomen waren de beoordelaars positief tot zeer positief over zowel de strategische kwaliteit als de technische kwaliteit van onze rapporten. Zo werden de onderzoeken relevant en bruikbaar geacht voor het desbetreffende beleidsterrein. De aanbevelingen vond men waardevol. De teksten van onze rapporten waren volgens de beoordelaars goed geschreven en opgebouwd. Ook het gebruikte beeldmateriaal werd gewaardeerd. Maar er zijn uit de beoordelingen ook verschillende verbeterpunten naar voren gekomen, die wij ter harte nemen voor toekomstige publicaties. Dit geldt in het bijzonder voor verbeterpunten die door verscheidene beoordelaars zijn genoemd.

Zo bleken vrijwel alle beoordelaars behoefte te hebben aan een uitgebreidere verantwoording in onze rapporten. Wij zouden volgens de beoordelaars de gemaakte keuzes op het punt van afbakening, opzet en aanpak van het onderzoek (zoals gebruikte methoden en technieken van dataverzameling en -analyse) duidelijker mogen toelichten. Het is voor ons zaak om in toekomstige publicaties een goede balans te vinden tussen enerzijds zo duidelijk en volledig mogelijk zijn en anderzijds de compactheid en leesbaarheid van onze rapporten bewaren.

- We hebben in 2018, ter voorbereiding op de *peer review* door buitenlandse collega-instellingen (zie hierna), ook een *organisatiebreed zelfonderzoek* uitgevoerd. We hebben dit gedaan met behulp van het ‘Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework’ (SAI PMF). Dit is een instrument van INTOSAI, waarmee rekenkamers kunnen meten in hoeverre ze voldoen aan de internationale standaarden en *good practices* voor rekenkamers. In SAI PMF komen alle domeinen aan bod die volgens INTOSAI van belang zijn voor het functioneren en presteren van een rekenkamer. Dit zijn: (1) onafhankelijkheid en wettelijk kader, (2) interne governance en ethiek, (3) kwaliteit van het onderzoek en rapportage, (4) bedrijfsvoering, budget en ondersteuning, (5) human resources management en loopbaanontwikkeling, en (6) communicatie en stakeholdermanagement.

Uit het zelfonderzoek is gebleken dat wij over het algemeen voldoen aan de internationale standaarden en *good practices*, maar dat er binnen elk van de domeinen op een aantal onderwerpen nog wel verbetering mogelijk is. Deze verbeterpunten gaan we in 2019 intern verder bespreken. De uitkomsten van de SAI PMF zijn, samen met onder meer de institutionele risicoanalyse, door de Algemene Rekenkamer gebruikt als basis voor de keuze van de onderwerpen van de *peer review*. Wij zijn voornemens de *peer review* in 2019–2020 te laten uitvoeren. De *peer review* vindt later plaats dan oorspronkelijk gepland, vanwege de omvangrijke organisatieveranderingen in de afgelopen jaren.

### **Risicomanagement**

Medio 2017 is binnen onze organisatie het project ‘Institutioneel risicomanagement’ van start gegaan. Dit project heeft in 2018 geresulteerd in een actuele analyse van de interne en externe risico’s voor de Algemene Rekenkamer. Om de risico’s in kaart te brengen zijn inventarisatiesessies georganiseerd met medewerkers en directeurs en interviews gehouden met de leden van het college en het Audit Advisory Committee. De sessies en interviews zijn ook gebruikt om het bewustzijn van risico’s voor de organisatie te vergroten en risicopercepties en -houdingen in kaart te brengen. De risico’s zijn vervolgens gerubriceerd in risicogebieden. Het college en het managementteam hebben de risico’s gerangschikt,

om te bepalen wat de top risico's voor onze organisatie zijn en de beheersing daarvan te bespreken. In 2019 werken wij, met de top risico's als leidraad, verder aan de opzet van een structureel risicomanagementsysteem.

### **Opvolgmonitor**

Sinds 2012 houden we een zogenoemde *Opvolgmonitor* bij, waarmee we nagaan in hoeverre bewindspersonen de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer opvolgen. Deze informatie is leerzaam, omdat het iets zegt over de bruikbaarheid van onze aanbevelingen.

We vragen nu elke twee jaar aan ieder departement om aan ons te rapporteren over de opvolging van onze aanbevelingen. Dit hebben wij voor de laatste keer gedaan in 2017 en we gaan dat in 2019 opnieuw doen. Het percentage aanbevelingen waar de departementen actie op hebben ondernomen was respectievelijk 83,0% (periode 2012–2014), 80,4% (periode 2012–2015) en 82,3% (periode 2012–2017).

De *Opvolgmonitor* is een webpublicatie, te vinden op de website van de Algemene Rekenkamer. Daar zijn de overzichten per departement uit 2014, 2015 en 2017 opgenomen.

#### **Opvolging aanbevelingen Algemene Rekenkamer**

**Dirk Brounen, hoogleraar vastgoedeconomie: “Elk rapport zou een opvolging moeten krijgen”.**

“De Algemene Rekenkamer controleert het beleid, maar wie controleert de effectiviteit van de Algemene Rekenkamer? De diagnose in een rapport mag dan haarscherp zijn, de implementatie ervan is nog veel belangrijker. De Algemene Rekenkamer is erop gespitst om binnen de afspraken en planning een rapport op te leveren. Belangrijker is echter erna tijd vrij te maken om te zien wat ermee gebeurt. Elk rapport zou een opvolging moeten krijgen door bijvoorbeeld halfjaarlijks contact te hebben met de betrokken partij om te horen wat er met de aanbevelingen is gedaan. Daar is nog wel wat te winnen. Vanuit de expertise van de Algemene Rekenkamer zou je eigenlijk in gesprek moeten blijven. Je wilt toch niet alleen maar af en toe langskomen en prikken op pijnlijke plekken?”

## **2.9 Strategische ontwikkelingen**

### **Lopende en nieuwe programma's**

De strategische onderzoeksprogramma's worden na enkele jaren geëvalueerd om te zien in hoeverre de doelstellingen ervan zijn gerealiseerd en of bijstelling dan wel voortzetting gewenst is. Zo zijn in september 2018 de evaluaties besproken van de programma's *DOEN*, *Toekomstbestendigheid overheidsfinanciën* en *Ontvangsten ontcijferd*. Dit is gebeurd in een organisatiebrede 'strategische dialoogsessie'. Op basis van de evaluatie en de bespreking

daarvan heeft het college besloten de programma's *Toekomstbestendige overheidsfinanciën* en *Ontvangsten ontcijferd* tot en met 2020 door te laten lopen, waarbij voor 'Toekomstbestendige overheidsfinanciën' de laatste onderzoeken in 2019 worden opgestart. Het programma *DOEN* wordt eveneens voortgezet, maar richt zich vanaf 2019 specifiek op het bevorderen van doeltreffendheids- en doelmatigheidsonderzoek en het ontwikkelen van methoden en technieken van onderzoek op dat terrein. In 2019 zullen we een nieuw onderwerp selecteren om uit te werken in een meerjarig onderzoeksprogramma, dat zal starten in 2020.

### **Analyse onderzoeken in 2018**

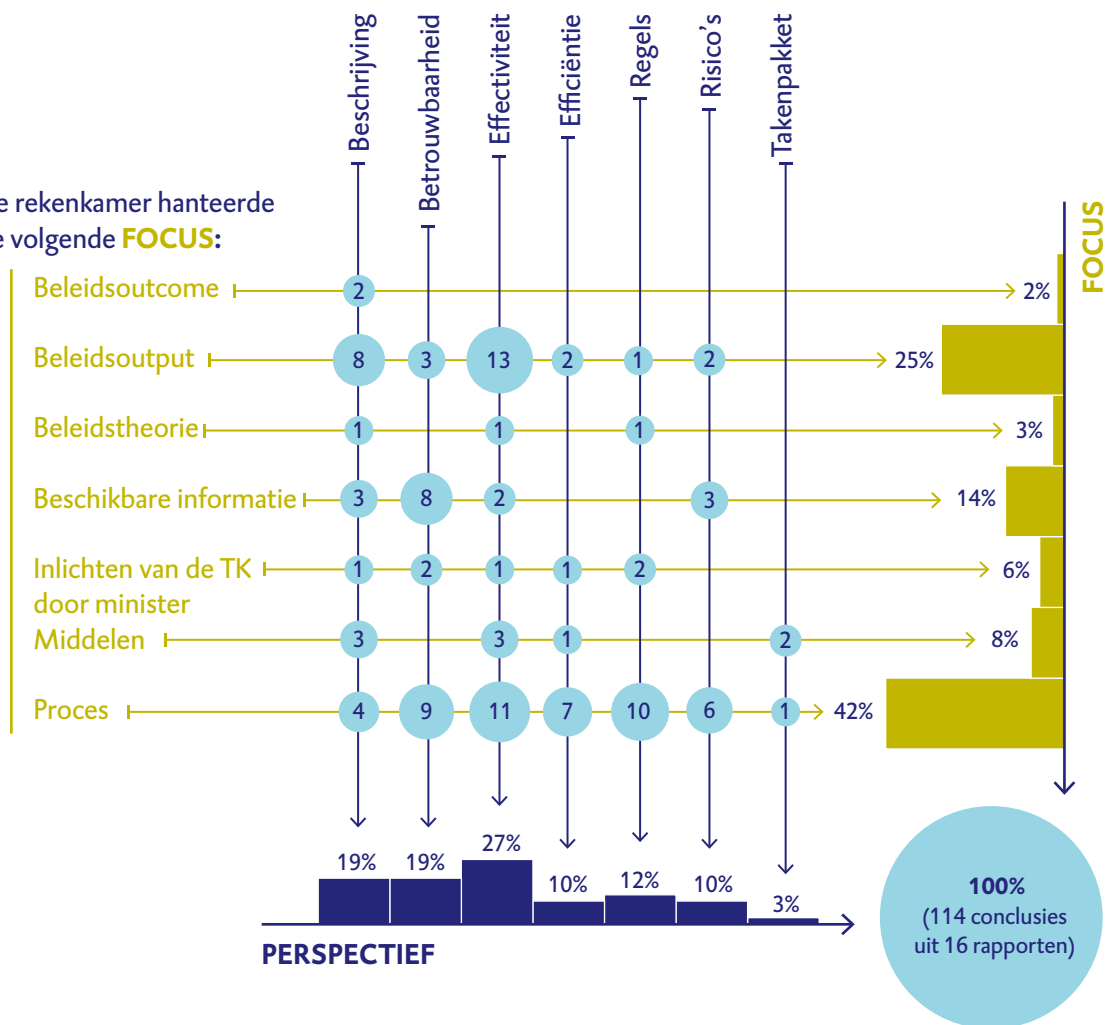
In 2018 zijn we begonnen met een systematische inventarisatie van ons onderzoek: waar kijken we naar en met welke bril kijken we naar die onderwerpen (zie figuur 4 hierna)? We hebben alle beleidsonderzoeken die we hebben uitgevoerd in het Verantwoordingsonderzoek en alle reguliere publicaties uit 2018 geanalyseerd.

Uit deze analyse blijkt dat we in 2018 ons onderzoek vooral hebben gericht op de opzet en werking van interne processen bij ministeries en uitvoeringsorganisaties van het Rijk. Ook kijken we relatief vaak naar de beleidsoutput: zijn prestaties geleverd zoals afgesproken en is daar betrouwbare informatie over beschikbaar? We zullen deze analyse gebruiken voor de interne dialoog over de invulling van ons werkprogramma binnen de lopende strategische periode (2016–2020), alsmede voor de voorbereiding van de periode daarna.

**42% van onze conclusies heeft betrekking op processen binnen de door ons onderzochte organisaties**

De rekenkamer keek vanuit het volgende **PERSPECTIEF**:

De rekenkamer hanteerde de volgende **FOCUS**:



**Figuur 4** Wat voor type onderzoek doen we als Algemene Rekenkamer?

### 3 Samenwerking: internationaal en binnen het Koninkrijk der Nederlanden

Om onze missie te kunnen vervullen zoeken wij actief internationale en nationale samenwerking. Dit hebben wij in 2018 gedaan door samen te werken met rekenkamers in de Arabische regio, door technische assistentie te verlenen aan zogenoemde ‘kiesgroeplanden’ en door middel van onze activiteiten in het kader van lidmaatschappen en informele coalities. De Algemene Rekenkamer hecht ook waarde aan samenwerking met rekenkamers binnen Nederland. Het gaat dan zowel om samenwerking met lokale rekenkamers en rekenkamercommissies als om samenwerking met de rekenkamers in het Caribische deel van Nederland.

#### 3.1 Internationale samenwerking

Om als een nationale rekenkamer ons werk goed te kunnen doen, is het belangrijk dat wij onze werkwijze regelmatig afstemmen met rekenkamers in het buitenland: onze *peers*. Met hen werken wij dan ook actief samen. Dit doen wij door kennis uit te wisselen, standaarden te ontwikkelen en gezamenlijk onderzoek te doen.

Daarnaast zijn we in sommige landen en regio’s een samenwerkingsverband aangegaan met de rekenkamers ter plaatse. Op die manier dragen we bij aan goed openbaar bestuur en een verbetering van het financieel beheer van publiek geld.

Ons buitenlandbeleid sluit aan bij onze strategie voor de periode 2016–2020 en bestaat uit de vier pijlers die zijn weergegeven in figuur 5.



**Figuur 5** Pijlers van het buitenlandbeleid van de Algemene Rekenkamer voor 2016–2020

## **Samenwerking met partnerlanden in de Arabische regio**

Vanaf 2016 zijn we een samenwerking aangegaan – het zogenoemde Sharakaprogramma – met rekenkamers uit Algerije, Irak, Jordanië, Marokko, de Palestijnse gebieden en Tunesië. Doel van het programma is bij te dragen aan een goed werkend openbaar bestuur en financieel beheer in deze partnerlanden. Het programma loopt tot 2021 er wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuiZa).

In 2018 hebben teams van de Algemene Rekenkamer zowel in Nederland als in de betrokken partnerlanden workshops gegeven over onderzoek naar beleid, publiek financieel management en IT en over communicatie en stakeholderrelaties. Daarnaast vonden twee programmabrede evenementen plaats in Den Haag: de afsluitende bijeenkomst van de regionale samenwerking op het gebied van de VN-doelen voor duurzame ontwikkeling (de sustainable development goals oftewel (sdg's) eind juni en de bestuurlijke bijeenkomst medio oktober, waarin zowel werd teruggeblikt als vooruitgeblikt op de regionale samenwerking. Met onze Sharaka-partners hebben we in totaal ruim een jaar gewerkt aan een review van de nationale voorbereidingen voor de implementatie van de sdg's door de regeringen in de respectievelijke landen (zie ook kader). Bij de afsluitende bijeenkomst in juni 2018 werden ervaringen gedeeld en werd besproken hoe rekenkamers ook in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan een succesvolle implementatie van de sdg's. Verscheidene Nederlandse organisaties die betrokken zijn bij ons werk, zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek, gemeenten en ministeries, hebben bij die gelegenheid meegedaan aan inspiratiesessies en workshops. Bij de bestuurlijke bijeenkomst in oktober waaraan de presidenten van de rekenkamers uit de partnerlanden deelnamen, keken we terug op de samenwerking van de afgelopen twee jaar en bespraken de initiatieven voor 2019-2020 rond het derde VN-doel (gezondheid en welzijn), waarbij we gezamenlijk zullen optrekken. Ook bij die gelegenheid waren er bijeenkomsten georganiseerd met partners in Nederland, zoals de Tweede Kamer, het Ministerie van BuiZa, de Nationale ombudsman, de Raad van State en het Ministerie van Financiën. Het thema van deze bijeenkomsten was hoe de relatie tussen rekenkamers en verschillende stakeholders verder kan worden versterkt kan worden. Inspiratie, leren van elkaars rol en perspectieven voor samenwerking stonden hierbij centraal.



### Sharaka-programma

**Lana Assi, Hoofd Public and International Relations, State Audit & Administrative Control Bureau (SAACB) of Palestine (rekenkamer van de Palestijnse gebieden):**

**“De samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de andere zes deelnemende rekenkamers uit de Arabische regio was heel inspirerend en succesvol.”**

“Dankzij het Sharaka-programma hebben we onze kennis over de Sustainable Development Goals (sdg’s) vergroot. Bovendien hebben we het belang van onze rol als rekenkamer kunnen benadrukken, om een bijdrage te leveren aan de implementatie van de sdg’s in ons land. We zijn nagegaan waar onze regering staat in de voorbereiding van de implementatie van de zeventien sdg’s: de zogenoemde *preparedness review*. De samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de andere zes deelnemende rekenkamers uit de regio aan het Sharaka-programma was daarbij heel inspirerend en succesvol. De Algemene Rekenkamer heeft ons ondersteund met workshops en geadviseerd welke methodes en communicatiemiddelen we kunnen gebruiken.

Onderdeel van de *preparedness review* was het selecteren van een sdg om meer verdiepend mee aan de slag te gaan. Wij hebben gekozen voor armoedebestrijding (sdg 1). De Algemene Rekenkamer heeft ons hierbij ondersteund door middel van workshops en bezoeken aan diverse stakeholders in de Palestijnse gebieden, Ramallah en omgeving zoals de gemeente, het Bureau voor de Statistiek en non-governmental organisations die zich met armoedebestrijding bezighouden. Denk aan programma’s speciaal gericht op vrouwen, hoe ze in hun eigen inkomen kunnen voorzien.

We verheugen ons op de voortzetting van onze samenwerking in 2019 en 2020. Als Sharaka-partners gaan we een *performance audit* doen naar goede gezondheid en welzijn (sdg 3). De focus van onze samenwerking zal liggen op het verhogen van de kwaliteit van onze rapporten, door bijvoorbeeld het gebruik van nieuwe methoden en technieken voor dataverzameling en analyse. Ook willen we de relaties met stakeholders zoals gecontroleerden en burgers intensiveren. De expertise van de Algemene Rekenkamer zal ons daarbij zeker op weg helpen.”



## **Samenwerking met kiesgroeplanden**

We verlenen als Algemene Rekenkamer technische assistentie aan de zogenaamde ‘kiesgroeplanden’. Dit zijn landen die Nederland vertegenwoordigt in het bestuur van het Internationaal Monetair Fonds, de Wereldbank en de Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling. Het gaat om Armenië, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, Georgië, Macedonië, Moldavië, Mongolië, Montenegro, Roemenië en Oekraïne.

Onze activiteiten ter ondersteuning van de kiesgroeplanden passen in het beleid van de minister van Financiën om deze landen te assisteren bij hun hervormingsprocessen. De afgelopen jaren hebben we een meerjarig traject uitgevoerd om de integriteit bij de rekenkamers van de deelnemende kiesgroeplanden te vergroten. Hiertoe hebben we een door ons ontwikkeld *self-assessment*-instrument ingezet (IntoSAINT). Het programma waaraan zes landen deelnamen – Montenegro, Georgië, Ukraine, Moldavië, Bulgarije, Bosnië en Herzegovina – is afgerond in 2018. Het IntoSAINT-instrument is ondergebracht bij INTOSAI en wordt inmiddels wereldwijd gebruikt door diverse rekenkamers. In 2018 ondersteunde de Algemene Rekenkamer de rekenkamer van Moldavië op het terrein van doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek.

## **Lidmaatschappen en informele coalities**

De Algemene Rekenkamer is actief in diverse regionale en mondiale koepelorganisaties: EUROSAI (de vereniging van nationale rekenkamers in Europa), INTOSAI en het Contactcomité (het overlegorgaan van de presidenten van rekenkamers van EU-landen en de Europese Rekenkamer). Binnen deze koepelorganisaties wordt in werkgroepverband kennis uitgewisseld en gezamenlijk onderzoek verricht. Ook in 2018 waren er activiteiten. Zo werd in het kader van het Contactcomité op 6 november in Den Haag door ons een bijeenkomst georganiseerd met dertien collega-rekenkamers uit EU-landen over het thema brexit.

Wij zoeken ook nieuwe manieren om internationaal samen te werken of ons te laten inspireren door buitenlandse collega's. Zo werken wij sinds 2017 in informeel verband samen op het terrein van data-analyse met de Noorse, Britse en Finse collega's. Dit helpt ons onze methoden en technieken op dit terrein verder te verbeteren. Daarnaast nodigen we af en toe buitenlandse rekenkamers uit om ons te inspireren. Zo hebben wij in 2018 de Filipijnse collega's uitgenodigd vanwege hun ervaring met het betrekken van burgers in onderzoek.

## 3.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk

De Algemene Rekenkamer hecht veel waarde aan samenwerking met rekenkamers binnen het Koninkrijk der Nederlanden. Het gaat dan zowel om lokale rekenkamers en rekenkamercommissies als om de rekenkamers in de landen Aruba, Curaçao en Sint-Maarten, het Caribische deel van Nederland.

### **Samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s**

Omdat de taken en bevoegdheden van het Rijk en decentrale overheden steeds meer in elkaar overlopen, neemt het belang om samen te werken toe. Om onze controlerende taak goed te kunnen uitvoeren hechten we er groot belang aan dat bij deze toenemende decentralisatie de *checks-and-balances* ook op lokaal en provinciaal niveau voor de besteding van publiek geld goed zijn geregeld. Waar mogelijk doen we gezamenlijk onderzoek met lokale en provinciale rekenkamer(commissie)s. Daarnaast wisselt de Algemene Rekenkamer gedurende het jaar veelvuldig kennis uit met rekenkamers en rekenkamercommissies van gemeenten, provincies en waterschappen, onder andere via de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK). Tevens legt de Algemene Rekenkamer verbindingen tussen het eigen landelijke netwerk van relevante partijen en de netwerken van zusterinstellingen op lokaal niveau. We vormen op deze manier gezamenlijk een completer beeld van de gevolgen van beleidsmaatregelen in de praktijk, bijvoorbeeld op het gebied van decentralisaties.

### **Samenwerking met rekenkamers van de landen Aruba, Curaçao en Sint-Maarten**

Na enkele jaren waarin wij alleen op ad hoc-basis bilaterale contacten onderhielden met de rekenkamers van de landen Aruba, Curaçao en Sint-Maarten, is er in 2018 weer een bestuurlijk overleg tussen de vier rekenkamers van het Koninkrijk der Nederlanden gehouden. Wij brachten hiertoe in juni een bezoek aan Curaçao. Tijdens de bijeenkomst werden ervaringen gedeeld over onafhankelijkheid, positie, rollen en taken, integriteit en *stakeholders relations*.

De vier rekenkamers hebben afgesproken om voortaan op een meer structurele basis contact met elkaar te hebben, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Immers, we hebben als Koninkrijksrekenkamers veel gemeen. Zo is de nieuwe CW2016, waarin onze controlebevoegdheid ten aanzien van 5%-staatsdeelnemingen is uitgebreid, van grote waarde voor de nieuwe wetgeving die in de maak is voor de rekenkamers van Curaçao en Aruba.

## 4 Onze organisatie

Als gevolg van de reorganisatie was er begin 2018 sprake van een aanzienlijke onderbezetting ten opzichte van de formatie. In de loop van 2018 werd duidelijk dat het budget van de Algemene Rekenkamer de komende jaren zal toenemen met € 1 miljoen per jaar tot € 3 miljoen structureel vanaf 2022. Deze budgettaire aanpassingen sluiten aan bij de wettelijke noodzakelijke taakuitvoering. We hebben dan ook fors ingezet op de werving, opleiding en ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers. De kwaliteit van onze producten en processen wordt immers primair gewaarborgd door de professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers.

### 4.1 Onze governance

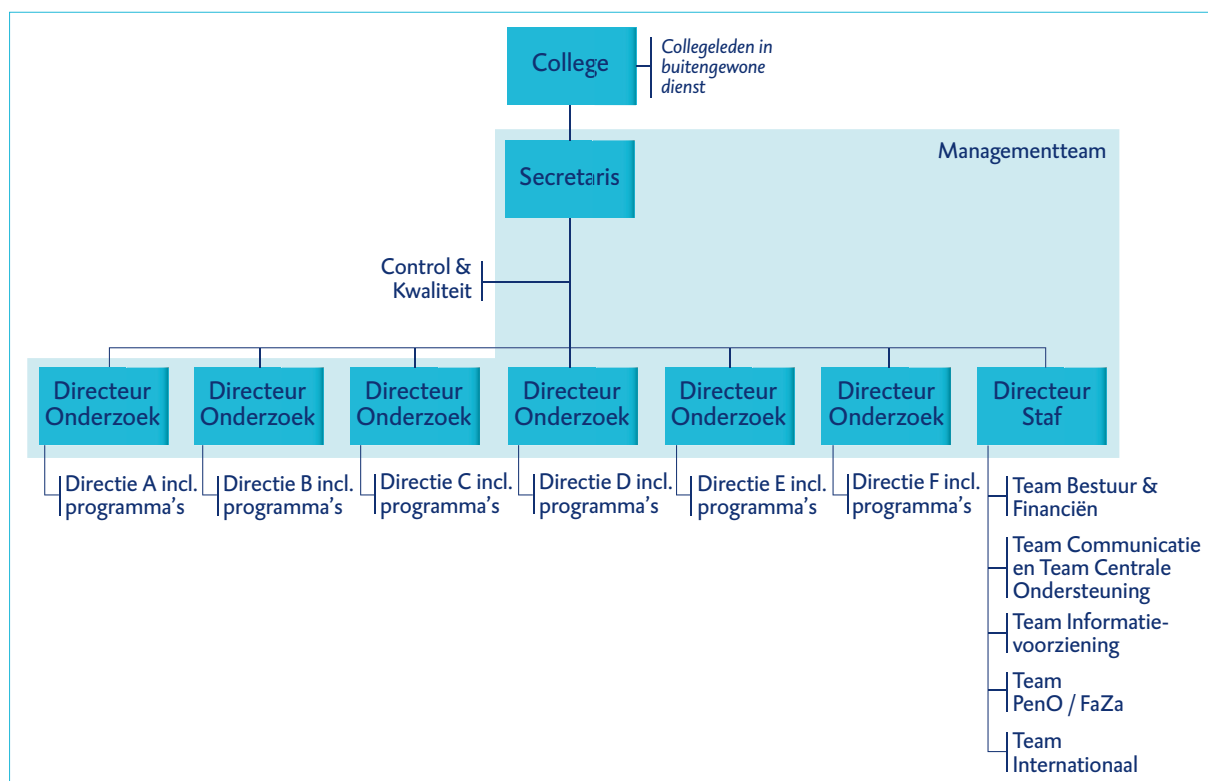
#### 4.1.1 Ons bestuur

Het bestuur van de Algemene Rekenkamer wordt gevormd door het college dat bestaat uit drie leden die voor het leven zijn benoemd. Het bestuur functioneert collegiaal. 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 collegeleden zijn er twee collegeleden in buitengewone dienst. Zij kunnen onderzoeken begeleiden of een collegelid vervangen. In functie hebben zij dezelfde bevoegdheden als de vaste collegeleden.

De secretaris van de Algemene Rekenkamer heeft de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie, daartoe gemandateerd door het college. De secretaris mandateert vervolgens de zes onderzoeksdirecteuren en de directeur Staf. 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.

In 2018 hebben we de interne governance van de Algemene Rekenkamer tegen het licht gehouden en – mede in het licht van de reorganisatie van 2017 en de daardoor gewijzigde hoofdstructuur – op onderdelen geactualiseerd en aangepast. Dat heeft geleid tot een nieuwe versie van het ‘Reglement van Orde’, het ‘Besluit taak, mandaat en volmacht secretaris Algemene Rekenkamer’ en de ‘Regeling Audit Advisory Committee’.



**Figuur 6** Organogram Algemene Rekenkamer

**Tabel 1** Verdeling departementen en programma's per directeur

	Directeur	Departement	Programma
A	drs. M. (Maaïke) Adema	AZ, FIN	Programma Ontvangsten ontcijferd
B	drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars	BZK	Programma Verantwoordingsonderzoek (doorontwikkeling)
C	drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman RA MGA	BZ	Programma Verantwoordingsonderzoek (coördinatie en financial audit)
D	dr. E.K. (Ellen) Verolme MBA	JenV, Defensie	Programma Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken ('DOEN')
E	drs. W.J. (Willemijn) van Helden	OCW, SZW, VWS	Programma Premiesectoren Zorg en Sociale zekerheid
F	mr. drs. J.F.A. (Joost) van Hofwegen	EZK, IenW, LNV	Programma Toekomstbestendige overheidsfinanciën

### Verschoning collegeleden

De CW2016 schrijft in artikel 7.10 voor dat de leden van het college en de secretaris van de Algemene Rekenkamer 'niet aanwezig mogen zijn bij beraadslagingen en het nemen van beslissingen over enige zaak, die hen, hun echtgenoten, hun geregistreeerde partners, degenen met wie zij duurzaam samenleven of hun naastbestaanden tot in de derde graad van bloedverwantschap of aanverwantschap betreffen'. Dit wordt verschoning genoemd.

Rekening houdend met de verschoningsplicht is in 2018 besloten dat het collegelid E. Irrgang niet betrokken is in de nagekomen correspondentie met de Tweede Kamer over de onderzoeken die in de periode 2011 – 2016 zijn gepubliceerd over de verantwoording van hulpelden voor Haïti na de zware aardbeving. Dit vanwege de werkring van de partner van het collegelid. Verder is in 2018 besloten dat president A.P. Visser niet betrokken is bij het focusonderzoek naar de Nederlandse bijdrage aan de wederopbouw van Sint-Maarten. Dit vanwege familiebanden van de president met de voorzitter van de Rekenkamer op Sint-Maarten.

#### 4.1.2 Audit Advisory Committee



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

#### **Externe blik op de brede bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer**

Het Audit Advisory Committee (AAC) van de Algemene Rekenkamer adviseert sinds 2006 de Algemene Rekenkamer over haar organisatie en de bedrijfsvoering. In 2018 heeft het AAC zich voornamelijk toegelegd op advisering over de 'brede bedrijfsvoering' van de Algemene Rekenkamer. Onder brede bedrijfsvoering wordt verstaan de wijze waarop de Algemene Rekenkamer met haar organisatie en bedrijfsvoering is toegesneden op haar mandaat en op de daaruit voortvloeiende missie en strategie. Dit is vastgelegd in het besluit AAC.

## **Advisering door het Audit Advisory Committee**

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, gelet op het door het college vastgestelde Besluit taak, mandaat en volmacht secretaris Algemene Rekenkamer;
- het college over de algehele gang van zaken.

In 2018 adviseerde het AAC onder meer over de volgende onderwerpen:

### *Belang van strategisch personeelsbeleid wordt onderschreven*

Het AAC heeft in de diverse overleggen met de secretaris en de president veelvuldig gesproken over het strategisch personeelsbeleid. Haar advies richtte zich op de aansluiting tussen het strategisch personeelsbeleid en de strategie van de Algemene Rekenkamer. Ook heeft het AAC in de overleggen de relatie gelegd tussen de gewenste cultuuromslag en het strategisch personeelsbeleid. Voorts heeft het AAC in de overleggen met bijvoorbeeld de Ondernemingsraad gesproken over strategisch personeelsbeleid, cultuurverandering en de aansluiting tussen de benodigde en werkelijke capaciteit voor het werkprogramma.

### *Van risico-inventarisatie naar risicomanagement*

Het AAC constateert dat de organisatiebrede risico-inventarisatie is afgerond. Het AAC heeft geadviseerd de risico-inventarisatie een stap verder te brengen en in te bedden in de organisatie. Met de inbedding van de risico-inventarisatie in de organisatie kan de volgende stap naar risicomanagement worden gezet. Het AAC waardeert dat de organisatie op dit onderwerp duidelijk progressie maakt, onder andere door de risico-inventarisatie te integreren in de bedrijfsvoering en managementinformatie.

### *Advisering door Audit Advisory Committee over controlestructuur en benoeming accountant*

Het AAC heeft op verzoek van het college meegedacht over een andere controlestructuur van de Algemene Rekenkamer. Dit heeft er mede toe geleid dat in 2018 de taken voor de interne en externe accountant van de Algemene Rekenkamer opnieuw zijn gedefinieerd en afgebakend. Daarnaast heeft het AAC een adviserende rol gehad bij de benoeming van een nieuwe externe accountant van de Algemene Rekenkamer. Op verzoek van het college heeft het AAC specifieke risico's gedefinieerd waar de externe accountant in zijn controle expliciet aandacht aan zal schenken en over zal rapporteren. Het AAC volgt de uitkomsten van de accountantscontrole, de opvolging van de aanbevelingen en de uitkomsten van de audit naar de specifiek gedefinieerde risico's nauwgezet.

### *Relevantie van het project Staf van de toekomst*

Het project 'Staf van de toekomst' streeft er naar een efficiënte, professionele(re), slagvaardig(er) en responsieve(re) staf te realiseren. Het AAC heeft diverse malen gesproken over dit onderwerp. Het AAC onderschrijft de relevantie van dit project en heeft benadrukt dat goede communicatie naar de staf en de onderzoeksdirecties van belang is om het project succesvol te laten zijn.

### *Doorontwikkeling controlfunctie en Interne rapportages*

Net als voorgaande jaren heeft het AAC de controlfunctie en de interne managementrapportage van de Algemene Rekenkamer over de uitvoering van het werkprogramma besproken. De controlfunctie binnen de Algemene Rekenkamer is uitgebreid met een business controller. De uitbreiding van de controlfunctie heeft ertoe geleid dat de managementrapportages niet alleen verder zijn verbeterd, maar ook dat de maand- en viermaandsrapportages zijn vervangen door een twee maandelijks voortgangsrapportage. Het AAC is van mening dat de voortgangsrapportages een steeds beter beeld geven van de financiële en niet-financiële ontwikkelingen van de Algemene Rekenkamer gedurende het jaar.

### *Overige onderwerpen die aan bod zijn gekomen*

Naast bovenstaande onderwerpen heeft het AAC ook over andere onderwerpen met de secretaris en college van gedachten gewisseld. Deze onderwerpen zijn onder andere:

- Huisvestingsplan: Het AAC heeft meegedacht over de kostenraming van het interne budget van het project voor huisvesting van de Algemene Rekenkamer.
- Migratie IT-systemen: Het AAC heeft op verzoek van de secretaris gesproken over het proces van de migratie van de IT-systemen en vooral over de *checks-and-balances* in het proces.

### **Bijeenkomsten**

Het AAC heeft in 2018 vijf keer regulier vergaderd met de secretaris van de Algemene Rekenkamer. Daarbij waren, afhankelijk van het onderwerp, ook steeds anderen betrokken, onder wie:

- leden van het managementteam;
- de stafmanager Informatievoorziening;
- de financieel controller en de business controller;
- de functionaris kwaliteitsbewaking;
- de interne accountant;
- de externe accountant;
- de ondernemingsraad.

Aansluitend op iedere vergadering heeft het AAC afzonderlijk overleg gevoerd met de president van de Algemene Rekenkamer. Dit is sinds 2016 gemeengoed. Daarnaast is in 2018 eenmaal met het voltallig college overleg gevoerd.

Het AAC vergaderde buiten de reguliere vergaderingen eenmaal. Die vergadering was met de secretaris, de plaatsvervangend secretaris en de directeur Staf over de contouren van het strategisch personeelsbeleid en over het plan van aanpak om de staf verder te optimaliseren.

### **Samenstelling van het Audit Advisory Committee**

Het AAC bestond in 2018 uit de volgende leden:

- Mr. F.J. (Frederieke) Leeflang is sinds 1 januari 2018 voorzitter van het AAC, en maakt sinds 1 februari 2016 deel uit van het AAC. Zij is voorzitter van de Raad voor de Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming. Daarnaast is zij Special Advisor bij Dentons Boekel NV en bekleedt zij diverse toezicht- en bestuursfuncties.
- Drs. Ph.F.M. (Philippe) Raets is lid van het AAC sinds 1 januari 2017. Hij is voorzitter van het college van bestuur van ROC Zadkine.
- Drs. H. (Hans) van Geloven is lid van het AAC sinds 1 januari 2018. Hij is chief financial officer bij VTTI B.V.

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

## **4.2 Personeel en organisatieontwikkeling**

### **Personeel in cijfers**

Het aantal medewerkers op 31 december 2018 (exclusief college, inclusief secretaris en fte's met buitengewoon verlof) bedroeg 246; eind 2017 telde de organisatie 232 medewerkers.

#### *Man-vrouwverdeling*

Van de 246 medewerkers is 50% man en 50% vrouw. Net als voorgaande jaren was in 2018 het doel om op 30% van de topfuncties en op 50% van de functies in het middenmanagement vrouwen te hebben. Er zijn binnen de Algemene Rekenkamer in totaal acht topfuncties: één secretaris en zeven directeuren. De zittende groep topfunctionarissen bestaat uit vier vrouwen en vier mannen. Daarmee is het doel voor het aandeel vrouwen op topposities ruimschoots gehaald. Voor de functies in het middenmanagement is de nagestreefde de man-vrouwverdeling niet gehaald. Op 31 december waren er vijf stafmanagers,



allen man. Wel is vanwege een detachering een vrouwelijke externe manager ingehuurd. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van de Algemene Rekenkamer was 47,5 jaar.

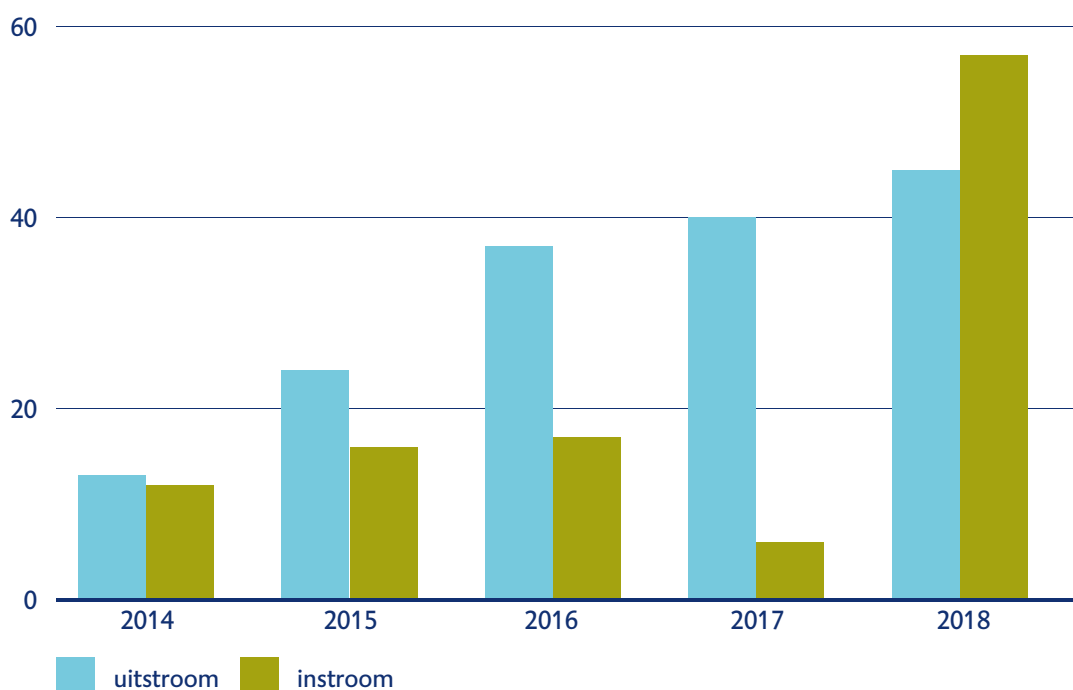
#### *Formatiebezetting per 31 december 2018*

De formatie (exclusief college en inclusief secretaris) van onze organisatie is vastgesteld op 229,3 fte's. De daadwerkelijke bezetting lag eind december met 225,48 fte ietwat onder deze doelformatie. Het bezettingscijfer op rekenkamerniveau is inclusief de 8,03 fte's die betrekking hebben op medewerkers die vanwege hun deelname aan het 'Van Werk Naar Werk'-traject (VWNW) niet aan directies zijn toegewezen. Deze medewerkers zijn formeel met buitengewoon verlof.

#### *Personeelsbestand*

In 2018 verlieten 43 medewerkers de organisatie. Daarmee was het verloop iets groter dan in 2017, toen er 40 mensen uitstroomden. Het vertrek van de medewerkers hing in 2018 onder andere samen met pensionering en met de per 1 juli 2017 gerealiseerde reorganisatie. Een deel betrof daarmee ook uitstroom in het kader van het VWNW-traject.

### Veel nieuwe medewerkers in 2018



**Figuur 7** Instroom en uitstroom van medewerkers 2014–2018

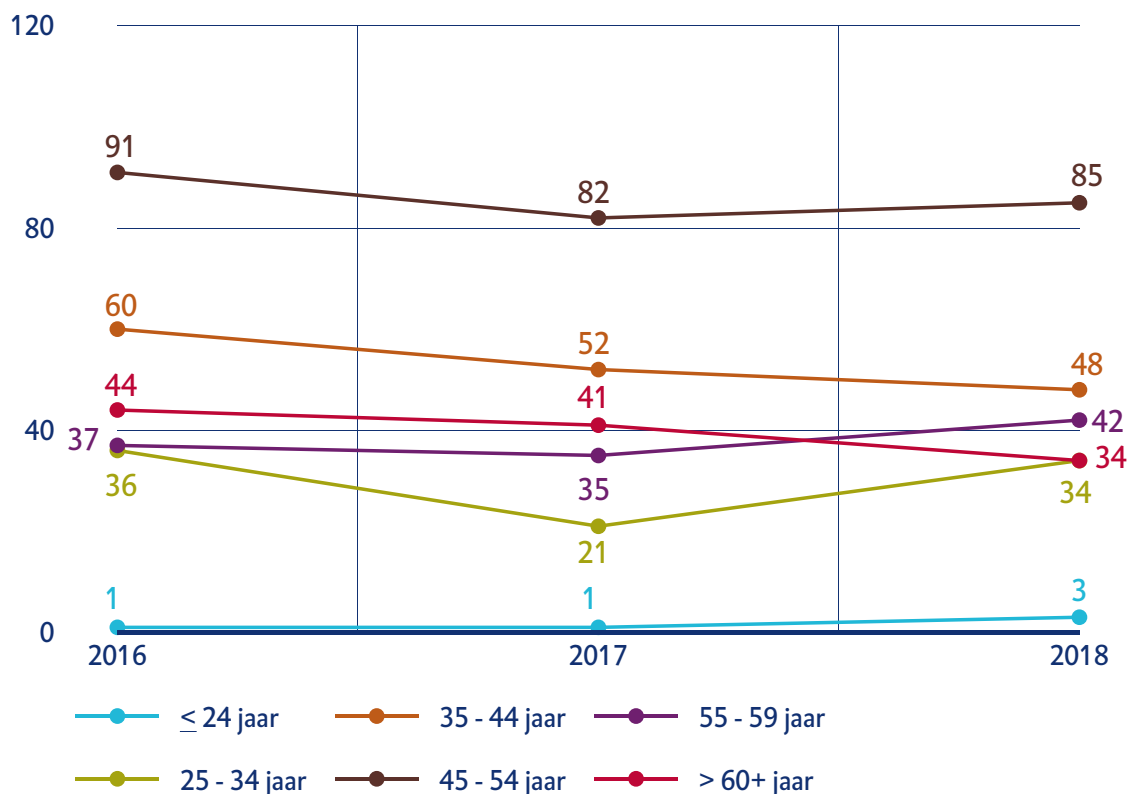
---

Door de forse uitstroom van medewerkers is er bij de start van het jaar sprake geweest van een aanzienlijke onderbezetting ten opzichte van de formatie. In de loop van 2018 werd echter duidelijk dat – ter compensatie van de taakstellingen van de kabinetten-Rutte I en II – het budget van de Algemene Rekenkamer de komende jaren zal toenemen met € 1 miljoen per jaar tot € 3 miljoen structureel vanaf 2022. Dit had direct gevolgen voor het perspectief op de werving van nieuwe medewerkers. Er werden intensieve wervingsacties ingezet die erin resulteerden dat 57 nieuwe medewerkers konden worden aangesteld. Daarmee is de bezetting zowel kwalitatief als kwantitatief bijna weer op niveau gebracht. De nieuwe medewerkers zijn ingepast en opgeleid, wat ook van de bestaande medewerkers uit zowel de staf als het onderzoek een grote inspanning vroeg.

De werving van grote aantallen medewerkers kost tijd en het absorptievermogen van de organisatie is begrensd. De onderbezetting is daarom in 2018 deels gecompenseerd door externe inhuur van medewerkers.

Van de 57 nieuw aangetrokken medewerkers waren er 20 relatief jong: 30 jaar of jonger. Daarnaast hebben 16 studenten in 2018 bij ons stage gelopen. Het jaarlijkse doel is om 15 stageplekken te vullen.

## Toename medewerkers in de leeftijdscategorie 25-34. Afname medewerkers in de leeftijdscategorie 35-44. Nog steeds veruit de meeste medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 jaar



**Figuur 8** Opbouw personeelsbestand naar leeftijd (exclusief stagiaires, inclusief VWNW-kandidaten)

### Detacheringen

Met detacheringen stimuleren we dat (vak)kennis en deskundigheden intern en extern worden uitgewisseld. Zo verbeteren we de (loopbaan)ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en halen we gericht (vak)kennis en deskundigheden in huis. In 2018 waren vijf van onze medewerkers extern gedetacheerd en vijf collega's van externe organisaties waren gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer.

### Organisatieontwikkeling

In vervolg op de HR-strategie van juli 2017 lag er eind 2018 een Strategisch Personeelsplan in wording. In dit plan zijn de interne en externe ontwikkelingen bepaald en de gevolgen daarvan voor het personeel van de organisatie. Ook is inmiddels in concept de strategie voor het gewenste personeelsbestand geformuleerd, en hebben we door middel van analyses onze huidige capaciteit vergeleken met de gewenste toekomstige capaciteit.

Nadat in 2017 de formele reorganisatie was doorgevoerd, is in 2018 ook een begin gemaakt met de bijbehorende organisatieverandering in termen van cultuur en gedrag. We hebben daartoe enkele kernbegrippen geformuleerd die passen bij het 'state of the art' auditinstituut en de moderne 21e-eeuwse organisatie die we willen zijn. Deze kernbegrippen zijn als kader opgenomen in het strategisch personeelsplan:

- *Wendbaarheid.* De organisatie-inrichting volgt de strategische keuzes. Medewerkers zijn, ook in rol en taak, flexibel inzetbaar. Waar nodig halen we tijdelijke expertise erbij.
- *Zakelijkheid.* We hebben de basis op orde, zijn resultaatgericht en sturen via de *plan-do-check-act*-methode op leren en ontwikkelen van de organisatie en van onze medewerkers. We zorgen voor een balans tussen instroom, doorstroom en uitstroom van onze medewerkers.
- *Kwaliteit.* We leveren gezamenlijk, ieder vanuit eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden, een bijdrage aan uitstekend onderzoek met meerwaarde en impact op het beter presteren van het Rijk. We zijn een communicatieve organisatie, zowel intern als extern, met oog voor inhoud én relatie.

Ook zijn volgende de interne uitgangspunten als kader in het strategisch personeelsplan opgenomen:

- *In verbinding staan met onze omgeving.* We vergroten onze externe oriëntatie, onder meer door middel van stakeholdermanagement. Ten behoeve van in- en uitstroom vormen we allianties met kennis- en opleidingsinstututen. We hebben voor de realisatie van dit uitgangspunt een allocatieadviseur aangetrokken.
- *In gesprek zijn met elkaar.* We verbeteren het onderlinge gesprek op en tussen alle niveaus van de organisatie. We hebben hiertoe de 'Gesprekscyclus Rijk' ingevoerd. Na diverse informatierondes en workshops om te oefenen met deze nieuwe manier van gespreksvoering hebben (bijna) alle medewerkers een plannings- en evaluatiegesprek gevoerd.
- *(Ont)regelen met het managementteam (MT).* We versterken de interne beheersing door onder andere te (ont)regelen en kernwaarden te benoemen.

Tevens is het traject *Staf van de toekomst* opgestart, om invulling te geven aan de bovengenoemde kernbegrippen en uitgangspunten. Begin 2019 is een plan met een aantal verbeteracties vastgesteld. In dit plan zijn vier prioriteiten benoemd die in 2019 samen met de onderzoeksdirecties worden opgepakt en daarnaast ook twee stafbrede prioriteiten die eveneens in 2019 worden opgepakt.

Prioriteiten in samenwerking met de onderzoeksdirecties:

- Inhoudelijke versterking van het proces van toewijzing van mensen en middelen in het onderzoek en versterking van het HR-advies en -beleid.
- Inhoudelijke versterking van kaderstelling en versterking van hoogwaardige advisering, om college, secretaris en directeuren beter te kunnen ondersteunen.
- Versterking van de digitalisering van het onderzoeksproces en de bedrijfsvoering.
- Onderzoeken van mogelijkheden voor een efficiënte staf.

Stafbrede prioriteiten:

1. Afspraken en procedures op orde en vindbaar.
2. Integrale beveiliging.

### **Ons beleid voor leren en ontwikkelen**

In 2018 zijn veel nieuwe medewerkers ingestroomd en ingewerkt (57 vaste medewerkers en 19 tijdelijke medewerkers, onder wie ingehuurde krachten, uitzendkrachten, werkstudenten, stagiair(e)s enzovoort).

We vinden het belangrijk om permanent te investeren in de ontwikkeling van onze zittende en nieuwe medewerkers. Daarom zorgen we voor een actueel opleidingsprogramma met praktijkgerichte trainingen voor iedere medewerker. Hiervoor kiezen we jaarlijks een aantal speerpunten, gebaseerd op de strategie en organisatieontwikkeling die we voorstaan. Zo is er in 2018 flink geïnvesteerd in het ontwikkelen van nieuwe leeractiviteiten. Deze waren vooral gericht op de introductie van nieuwe medewerkers, het opzetten van leerkringprogramma's, de versterking van kennis van methoden en technieken en vaktechniek, en het verbeteren van communicatievaardigheden. Het werken aan deze leeractiviteiten loopt door in 2019.

## 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"> <li>• Welkom door MT-lid</li> <li>• Integrale beveiliging</li> <li>• Integriteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie, strategie en omgeving</li> <li>• Typen onderzoek en programma's</li> <li>• Kaders (CW, ISSAI, CANON)</li> <li>• Inrichting en werkwijze organisatie</li> </ul>	Korte, flexibele opbouw met menustructuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleiding AR</li> <li>• CW bevoegdheden</li> <li>• Onderzoek AR</li> <li>• Internationale standaarden</li> <li>• ICT Topics</li> <li>• Data en beeld</li> <li>• Rapporteren in beeld en tekst</li> <li>• CW in de praktijk</li> <li>• Gesprekstechnieken</li> <li>• EU</li> <li>• Bezoek Brussel</li> <li>• Intervisie</li> </ul>
	<b>Beëdiging door de president</b>		

**Figuur 9** Introductie en inwerken van nieuwe medewerkers

Iedere medewerker besteedt jaarlijks minimaal vijf dagen aan opleiding en deskundigheidsontwikkeling. Deze norm is ook in 2018 gehaald. Onze medewerkers hebben gemiddeld ruim zeven dagen per persoon besteed aan het ontwikkelen en overdragen van hun kennis en vaardigheden.

In 2018 is in totaal € 639.000 uitgegeven (in 2017: € 450.855) aan externe opleidingen, coaching, team- en organisatieontwikkeling. Dit komt gemiddeld neer op € 2.834 per fte. In vergelijking met 2017 (€ 1.943 per fte) is er sprake van een aanzienlijke stijging van de gemiddelde opleidingskosten per fte. Dit is mede het gevolg van de hoge instroom van nieuwe collega's in 2018 en de hiermee samenhangende inwerk- en leerkringprogramma's. Deze programma's zijn mede tot stand gekomen met inbreng van vele interne docenten (circa 60 medewerkers binnen de Algemene Rekenkamer) en in samenwerking met externe opleidingsinstituten en -experts.

### **Participatiewet**

In 2018 diende minimaal 1,93% van het aantal fte's bij de Algemene Rekenkamer te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vertaald in 25-uursbanen). Dit komt neer op een doelstelling van 150 uur. De Algemene Rekenkamer heeft deze norm niet volledig gehaald. In 2018 is 125 uur ingevuld door vaste en tijdelijke medewerkers die voldoen aan de criteria uit de wet en er is nog een openstaande vacature van 25 uur. Bij het realiseren van onze doelstelling werken we nauw samen met partijen binnen het Rijk.

### **Gezondheidsbeleid en vitaliteit**

In 2018 is geïnvesteerd in het actualiseren van ons gezondheidsbeleid en het implementeren van de nieuwe Arbowet. Het nieuwe gezondheidsbeleid is meer dan voorheen gericht op ziektepreventie en op bevordering van de vitaliteit van onze medewerkers.

Om de *vitaliteit* te bevorderen stond de week van de duurzaamheid (in oktober 2018) in het teken van de gezondheid van onze medewerkers. Er zijn diverse workshops, gezondheidschecks, stoelmassages en dergelijke georganiseerd. De aandacht voor vitaliteit wordt voortgezet in 2019.

Het *ziekteruim* is ten opzichte van 2017 met 0,4% gedaald tot 3,6% in 2018. Daarmee valt het ziekteruimpercentage van de Algemene Rekenkamer onder de Verbaan-norm van 3,8%.

### 4.3 Medezeggenschap

De medezeggenschap bij de Algemene Rekenkamer vervult haar rol als adviseur vanuit een proactieve houding. Afhankelijk van het onderwerp stelde zij zich in 2018 op als ‘meedenker’ of juist als ‘tegendenker’. Daarbij is de onderlinge taakafbakening goed in het vizier gehouden:

- De ondernemingsraad (or) treedt op als vertegenwoordiger van het personeel en behartigt de belangen van zowel medewerkers als organisatie.
- Het georganiseerd overleg (go) behartigt de belangen van medewerkers rond rechtspositionele zaken en is daarbij gericht op aanpassingen in het personeelsbeleid.

In 2018 was de medezeggenschap in onze organisatie actief op twee gebieden:

- *Besluitvorming pilot centrale ondersteuning*: de or heeft advies uitgebracht over het organisatievoorstel team centrale ondersteuning en het go bereikte overeenstemming over het plaatsingsproces dat deel uitmaakte van het voorstel. Het resultaat was dat alle medewerkers in vaste dienst hun baan behielden en dat er bij vacatures gelijke kansen zijn voor alle betrokkenen.
- *Implementatie nieuwe wet- en regelgeving*: diverse interne regelingen en onderdelen van beleid zijn na advies dan wel instemming van de medezeggenschap aangepast. Dit gold onder meer voor het beleid rond de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG,) de Arbowet en de rijksbrede regelingen aangaande de gesprekscyclus Rijk, de mobiliteitskaart en de vergoeding van beeldschermbrillen.

### 4.4 Bedrijfsethiek

Integriteit is belangrijk voor het vertrouwen dat burgers stellen in een rekenkamer. Dit jaar hebben we onze integriteitszorg onder de loep genomen en op onderdelen verbeterd.

We hebben drie onderzoeken gedaan om zicht te krijgen hoe onze integriteit wordt beleefd door de medewerkers, het MT en het college. Via het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) is een digitale enquête uitgezet, waarmee de volwassenheid van ons integriteitsbeleid in beeld is gebracht. Ook zijn er door het CAOP vier integriteitssessies gehouden. Medewerkers en leiding hebben in afzonderlijke sessies integriteitsrisico's aangewezen. Ten slotte is een IntoSAINT *self-assessment* uitgevoerd. IntoSAINT is een methode die door rekenkamers wereldwijd wordt gebruikt om de belangrijkste knelpunten in het integriteitsbeleid in kaart te brengen en aanbevelingen te doen voor verbetering.



Uit de onderzoeken kwam naar voren dat, hoewel alle medewerkers zich bewust zijn van de voorbeeldrol van de Algemene Rekenkamer, er meer aandacht nodig is voor het belang om met elkaar in gesprek te gaan over de dilemma's die we hebben en over wat we van elkaar mogen verwachten. Ook kwam naar voren dat er in de organisatie veel onduidelijkheid bestaat over hoe om te gaan met regels en procedures.

Op basis van de rapportages en aanbevelingen is een Commissie Integriteit ingesteld die op korte termijn aan de slag gaat met de uitkomsten.

#### 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 één externe en twee interne vertrouwenspersonen.

De vertrouwenspersonen ontvingen in 2018 negen verzoeken voor een gesprek. Dat is een toename ten opzichte van 2017, toen er twee verzoeken binnenkwamen. In alle negen gesprekken ging het over ongewenste omgangsvormen die medewerkers hadden ervaren. In één gesprek betrof dit een voorval waarbij de medewerker ook een integriteitsdilemma had ervaren. Twee medewerkers wilden alleen een signaal afgeven; de overige zeven medewerkers waren op zoek naar een luisterend oor en/of advies. Alle gevallen zijn in 2018 afgerond.

## 5 Onze bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk staat de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer over 2018 centraal. Hierin sturen we op optimale beheersing en continue verbetering van interne processen en projecten. Dat doen we voor zowel het beheer van de financiën als bedrijfsvoeringsaspecten. Zo hadden onder meer informatiebeveiliging, de versterking van de interne controle en verbetering van de planning- en controlcyclus onze bijzondere aandacht.

### 5.1 Sturing en beheersing

#### Begrotingsbeheer

De minister van BZK is verantwoordelijk voor het beheer van de begrotingshoofdstukken van de Hoge Colleges van Staat, waaronder de Algemene Rekenkamer. De Hoge Colleges, zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het beheer, hebben hierover afspraken gemaakt met de minister. Deze beheersafspraken zijn in 2018 nader geactualiseerd en worden geacht recht te doen aan de staatsrechtelijke positie van de Hoge Colleges van Staat (CW2016, artikel 4.4, vierde lid).

#### Huisvesting

De huisvestingsbehoefte van de Algemene Rekenkamer is in de afgelopen jaren veranderd. Dit komt onder meer doordat vanaf 2011 een centralisatie van activiteiten naar het gebouw aan het Lange Voorhout 8 te Den Haag tot stand is gebracht. Ook de strategische heroriëntatie die vanaf 2016 is ingezet – vertaald in de ambities wendbaarheid, zakelijkheid en kwaliteit – en de daaropvolgende reorganisatie, maakten een herijking van de visie op de huisvesting noodzakelijk. Daar komt bij dat de huidige huisvesting niet meer voldoet aan de moderne maatstaven; er is dringend onderhoud en reparatie nodig.

De Algemene Rekenkamer heeft het Rijksvastgoedbedrijf, de eigenaar van het pand, gevraagd een aantal functionele knelpunten op te lossen en de huisvesting zo aan te passen dat zij beter is afgestemd op de huidige en toekomstige manier van werken van de organisatie. Hiertoe maakt het Rijksvastgoedbedrijf op dit moment voorstellen.

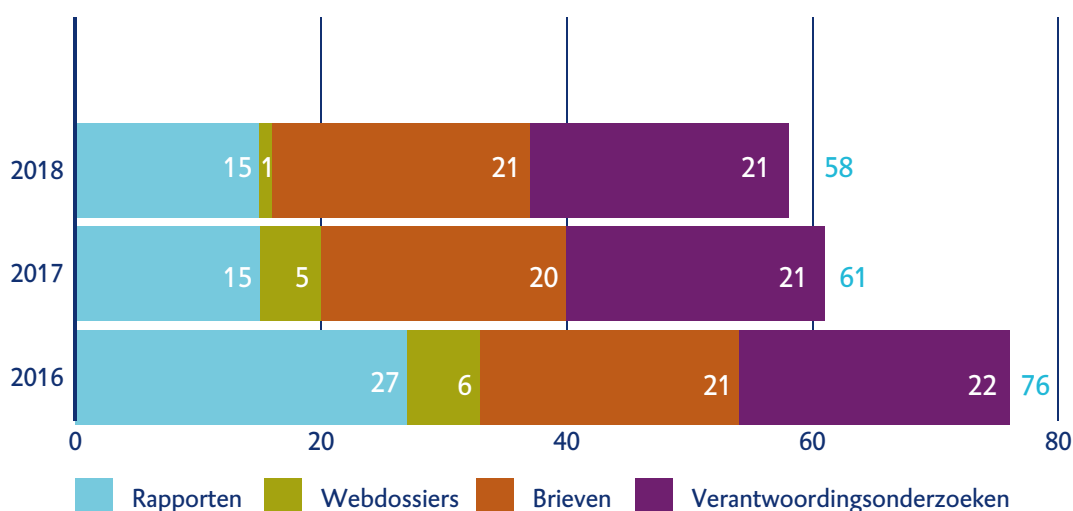
#### Publicaties

Door de reorganisatie in 2017 en de aanzienlijke gevolgen die daaruit voortvloeiden in termen van personeelsreductie en vermindering van onderzoekscapaciteit (zie § 4.2), was 2018 een transitiejaar. Tegen deze achtergrond is de organisatie er grotendeels in geslaagd om de gestelde beleidsdoelen te realiseren. In 2018 heeft de Algemene Rekenkamer in totaal 58 publicaties uitgebracht:

- 36 rapporten, waarvan 21 verantwoordingsonderzoeken;
- 1 update van een webdossier;
- 21 brieven aan de Tweede Kamer, waarvan 13 brieven aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de begroting 2018 ('begrotingsbrieven').

Zoals figuur 10 laat zien is het aantal publicaties in 2018 (net als in 2017) wel lager dan in 2016.

### Aantal publicaties in 2018 net als in 2017 lager dan in 2016



**Figuur 10** Aantal publicaties in de periode 2016-2018

Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) worden de onderzoeksrapporten, brieven aan de Tweede Kamer en jaarlijkse Verslagen van de Algemene Rekenkamer gepubliceerd. Daar zijn ook de webdossiers te vinden. De Algemene Rekenkamer maakt op de derde woensdag in mei (Verantwoordingsdag) haar uitgaven (het 'grootboek') openbaar in de vorm van open data.

## 5.2 Bedrijfsvoeringsparagraaf

De Algemene Rekenkamer besteedt op een gestructureerde wijze aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende beheerstaken. De organisatie beschikt over een planning- en controlcyclus, die voorziet in momenten waarop (financiële) managementinformatie wordt beoordeeld.

In deze paragraaf lichten we opvallende zaken in de bedrijfsvoering toe.

### **Informatiebeveiliging**

De Algemene Rekenkamer heeft de beheersing van de informatiebeveiliging zodanig ingericht, dat op basis van risicobeheer wordt gestuurd op maatregelen die de vertrouwelijkheid, integriteit en de beschikbaarheid van informatie moeten waarborgen. De implementatie van deze maatregelen is gebaseerd op de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst 2017. Als uitvloeisel daarvan is besloten een chief information security officer te werven.

Verder is in 2018 de risicoanalyse geactualiseerd. De belangrijkste aanpassing is dat de Algemene Rekenkamer voor het beheer van haar data is overgegaan naar het Overheidsdatacentrum (ODC). Dit heeft geleid tot een verbetering van met name het kwaliteitsaspect 'beschikbaarheid'.

In 2018 hebben zich elf beveiligingsincidenten voorgedaan. Daarbij is het beveiligingsbeleid effectief gebleken in de zin dat incidenten tijdig zijn gedetecteerd, gemeld en door de getroffen maatregelen niet tot ernstig nadelige gevolgen hebben geleid.

### **Tijdige betaling crediteuren**

In 2018 is 91% van de facturen van crediteuren binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Dat is een lichte verbetering ten opzichte van 2017. We voldoen hiermee echter nog niet aan de rijksbrede doelstelling om ten minste 95% van de facturen binnen dertig dagen te betalen. De belangrijkste oorzaak van het te laat betalen van enkele facturen was een technische fout in het externe betaalsysteem, die enige tijd onopgemerkt bleef. Verder was er aan het begin van het jaar sprake van tijdelijke onderbezetting in de financiële functie.

### **Nieuwe inrichting accountantscontrole**

Het feit dat de Algemene Rekenkamer haar personeelsadministratie heeft uitbesteed en gebruikmaakt van systemen van derden, had de afgelopen jaren gevolgen voor de controle-situatie. De openbare accountant controleerde de materiële uitgaven en de Auditdienst Rijk (ADR) controleerde de personele uitgaven. Er ontstonden over en weer steeds meer afhankelijkheden.

Daarom is begin 2018 gekozen voor een ander controlemodel. Dit nieuwe model houdt in dat de ADR, aanvullend op de controleverklaring bij hoofdstuk IIB Hoge Colleges van Staat (controle op 10% materialiteitsniveau), op verzoek van de Algemene Rekenkamer zelf verdergaand controleert op 2% materialiteitsniveau. In aanvulling hierop reviewt de openbare accountant de werkzaamheden van de ADR (zoals risicoanalyse, systeemgerichte

werkzaamheden, gegevensgerichte werkzaamheden) en geeft de openbare accountant een controleverklaring af bij de financiële verantwoording van de Algemene Rekenkamer.

### **Versterking interne controle**

De interne controle binnen de Algemene Rekenkamer is in 2018 versterkt. Er is een intern controleplan opgesteld en er zijn steekproefsgewijs controles uitgevoerd. Ook zijn er 'spendanalyses' uitgevoerd. Dit houdt in dat betalingen die meerjarig boven een bepaald bedrag uitkomen, zijn gecontroleerd. Daarbij zijn geen belangrijke afwijkingen geconstateerd. De bevindingen uit de analyse hebben wel geleid tot het aanbrengen van procesverbeteringen, bijvoorbeeld bij het contractbeheer.

### **Verbetering planning- en controlcyclus**

In de planning- en controlcyclus werkt de Algemene Rekenkamer met jaarplannen. De beschikbare onderzoekscapaciteit is verdeeld over diverse onderzoeksprogramma's. Binnen deze verdeling worden onderzoeksvoorstellen beoordeeld op efficiency en de mate waarin zij bijdragen aan de strategie van de organisatie. Besluitvorming daarover vindt plaats in het college.

Tweemaandelijks wordt gerapporteerd over de realisatie van het jaarplan. Deze tweemaandelijkse managementinformatie is in 2018 verder verbeterd, dankzij instrumenten als een *balanced scorecard* en het gebruik van meer *key performance indicators* voor de sturing.

Met behulp hiervan kan de uitvoering van onderzoek, de financiële uitputting en de inzet van personeel met elkaar in verband worden gebracht en waar nodig kan de planning aan de hand van deze gegevens worden bijgesteld.

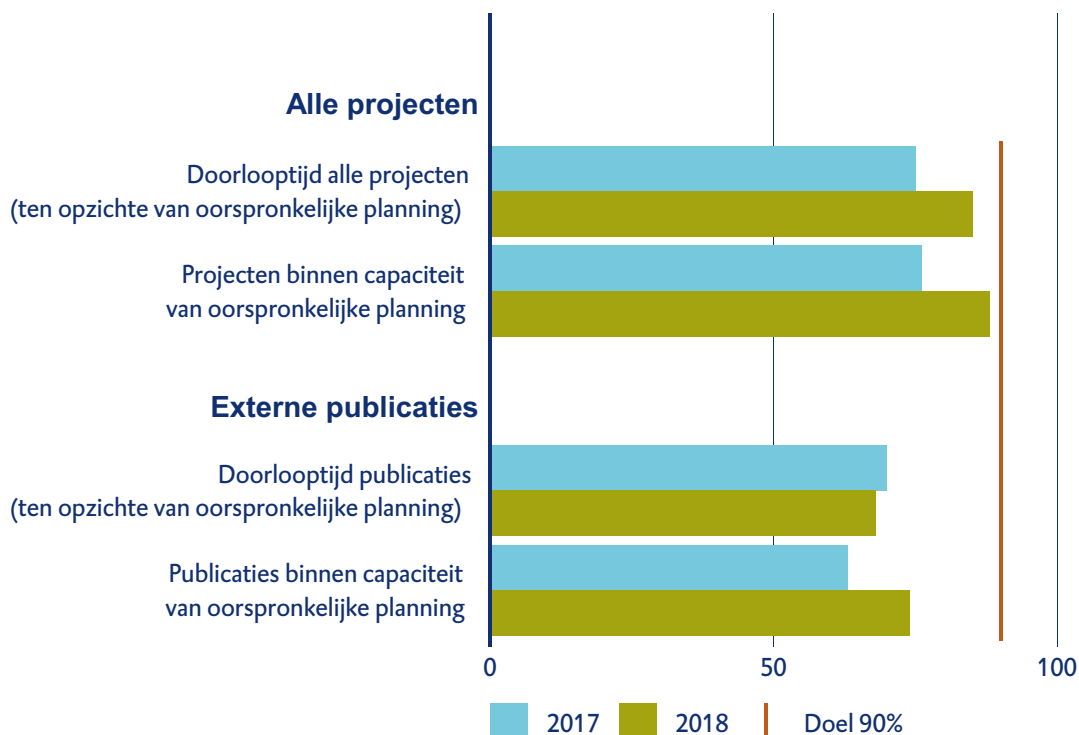
### **Projectbeheersing**

In 2018 heeft zich ten opzichte van 2017 een verbetering voorgedaan in de beheersing van projecten in termen van doorlooptijd en capaciteit (onderzoeksdagen); zie figuur 11.

Dat neemt niet weg dat de projectbeheersing ook in 2018 nog niet op het gewenste niveau was. Wanneer we het beeld toespitsen op onderzoeksprojecten gerelateerd aan externe publicaties, is te zien dat er in 2018 er nauwelijks sprake was van verbetering; zie figuur 12.

Projectbeheersing blijft dan ook een serieus aandachtspunt in de bedrijfsvoering.

## Beheersing alle projecten verbeterd, onderzoeken ongeveer gelijk gebleven



**Figuur 11** Beheersing van (onderzoeks)projecten

### 5.3 Financiën

Alle genoemde uitgaven en ontvangsten zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

#### Taakstellingen

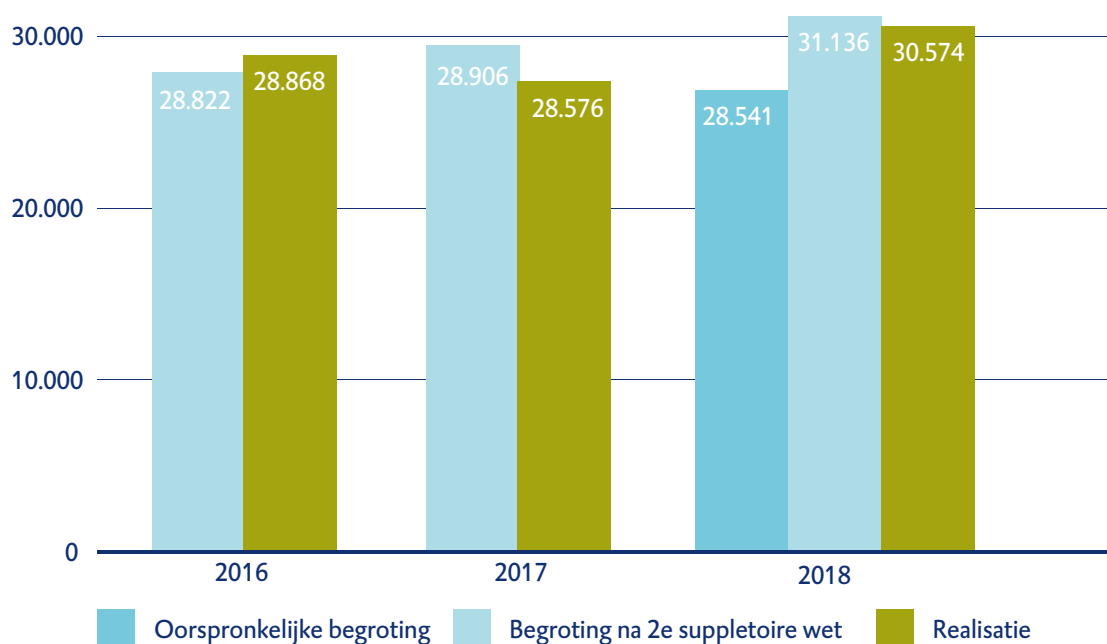
Het totaal van de voor het jaar 2018 opgelegde taakstellingen van de kabinetten-Rutte I en II is gerealiseerd. Dit heeft ingrijpende gevolgen gehad voor het personele en materiële budget van de Algemene Rekenkamer. Zie ook onze voorgaande jaarverslagen. De komende jaren neemt de begroting van de Algemene Rekenkamer met ingang van 2019 weer trapsgewijs toe met € 3 miljoen in 2022.

## Uitgaven

In 2018 heeft de Algemene Rekenkamer afgerond € 562.000 minder uitgegeven dan begroot (overeenkomstig aan ca. 5 à 6 fte). Dit had vooral te maken met de hiervoor genoemde personele onderbezetting ten opzichte van de formatie in 2018. Verder komen middelen voor een aantal aan huisvesting gerelateerde posten pas in 2019 tot besteding. Rekening houdend met de eindejaarsmarge van € 285.000 resteert er € 277.000.

Daarnaast is met de Najaarsnota 2018 een kasschuif van € 750.000 naar 2019 overgeheveld. Een deel van de incidenteel beschikbare middelen voor 2018 wordt pas in 2019 uitgegeven. Dit geldt voor de transitiekosten voortvloeiend uit de reorganisatie en voor de kosten van de doorontwikkeling van de organisatie.

### Minder uitgaven dan begroot in 2018 (x € 1.000)



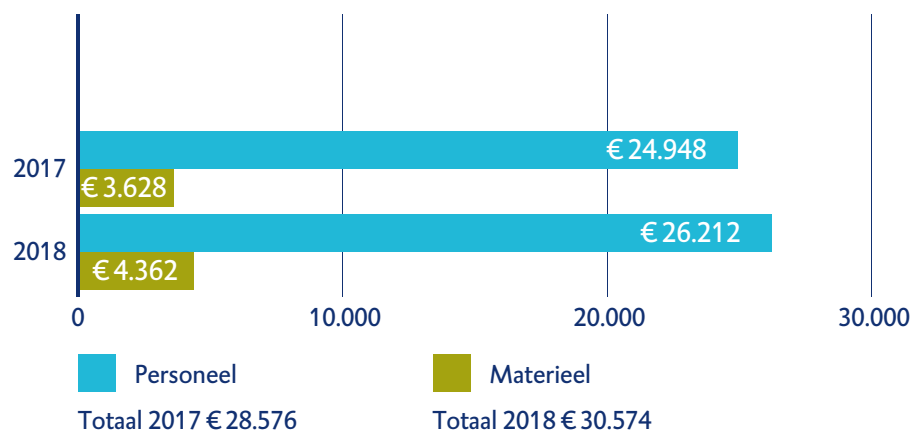
**Figuur 12** Uitgaven: begroting en realisatie

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

## Specificatie uitgaven en ontvangsten

De uitgaven in 2018 kunnen als volgt worden weergegeven (zie figuur 13):

### Kosten apparaat in 2018 gestegen



**Figuur 13** Specificatie realisatie apparaatsuitgaven (bedragen x € 1.000)

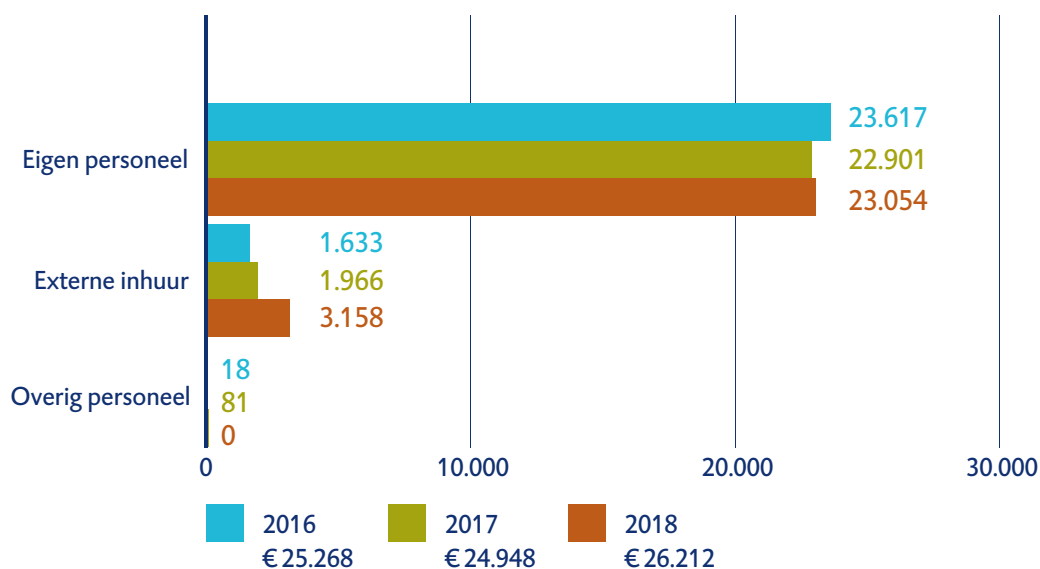
De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

### Personele uitgaven

De uitgaven voor eigen personeel zijn door de reorganisatie in 2017 afgenomen. Tegelijkertijd is de inhuur van externe deskundigheid ten behoeve van het onderzoek en de staf in 2018 toegenomen; zie figuur 14.



## Kosten personeel toegenomen in 2018



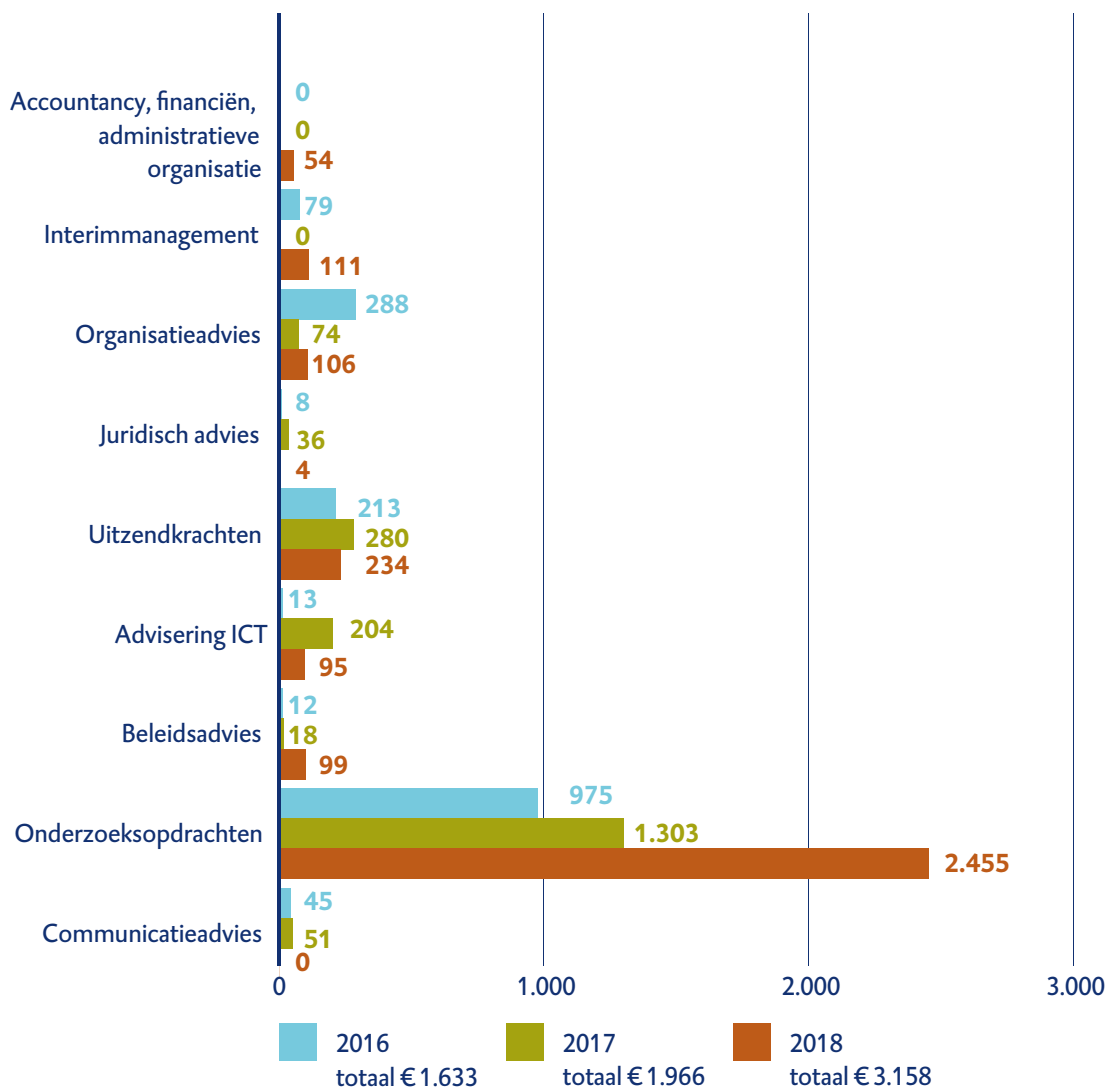
**Figuur 14** Personele uitgaven 2016, 2017 en 2018 (bedragen x €1.000)

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

### Externe inhuur

In 2018 was er afgerond € 3,2 miljoen gemoeid met externe inhuur. Afgezet tegen het personeelsbudget ging het om ruim 12%. Daarmee overschrijdt de Algemene Rekenkamer de voor departementen geldende beleidsregel dat 10% van de loonkosten (= € 2 miljoen) aan inhuur mag worden besteed; als dit percentage hoger uitkomt moet dit worden toegelicht ('*comply or explain*'). Er is vooral ingehuurd om de onderbezetting bij de start van 2018 op te vangen en voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Daarbij ging het onder meer om expertise op het gebied van accountancy, financiën en administratieve organisatie. Daarnaast worden er uitzendkrachten (waaronder secretaresses) ingehuurd, bijvoorbeeld in de vakantieperiodes.

## Toename van de uitgaven aan externe inhuur fors gestegen in 2018



**Figuur 15** Specificatie uitgaven externe inhuur 2016 - 2018 (x € 1.000)

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

De doelstelling voor de komende jaren is dat de kosten voor externe inhuur minder dan 10% van het personeelsbudget zullen bedragen.

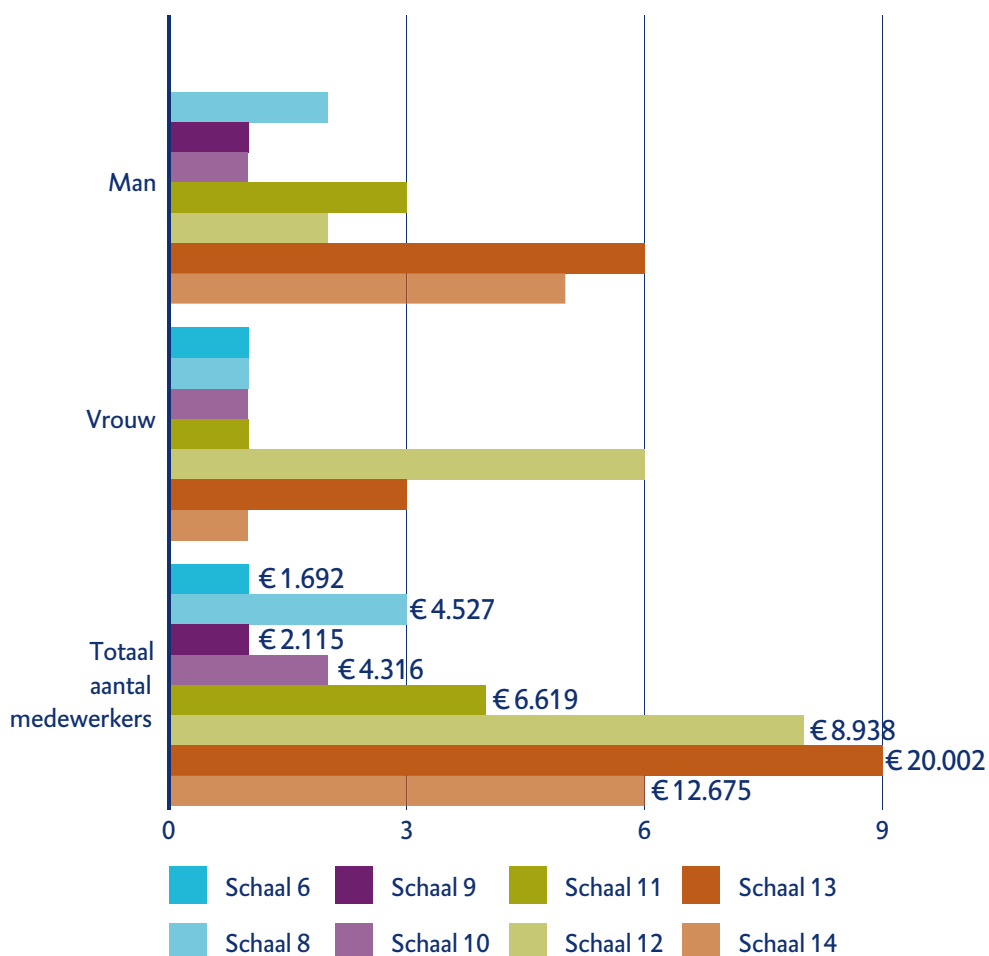
### Extra belonen van medewerkers

Binnen de kosten voor personeel vallen ook eenmalige beloningen en kosten voor representatie voor eigen personeel. We streven uniformiteit en transparantie na bij het extra belonen van medewerkers. Daarom passen we sinds 2015 het Beleidskader Extra Belonen sector Rijk (BEB) toe. Redenen om een bewuste beloning toe te kennen zijn onder meer:

- getoonde flexibiliteit, vernieuwing en/of buitensporige kwantitatieve inzet;
- geleverde bijdrage aan de uitvoering van ingewikkelde projecten of het onderhouden van moeilijke externe (institutionele) relaties;
- getoonde verantwoordelijkheid, zakelijkheid en/of uitzonderlijke kwaliteit;
- gebleken voorbeeldfunctie en/of inspirerend optreden bij de aansturing van teamleden;
- goede vertegenwoordiging van onze organisatie.

De Algemene Rekenkamer besluit twee keer per jaar, in juli en december, welke medewerkers in aanmerking komen voor een extra beloning. In het kader van soberheid wordt alleen in uitzonderlijke situaties driekwart of een heel maandsalaris toegekend. De verdeling van de beloningen over 2018 ziet er als volgt uit:

### 34 medewerkers extra beloond in 2018 (totaal € 60.884)



**Figuur 16** Aantallen eenmalige extra beloningen in 2018 naar salarisschaal en euro's

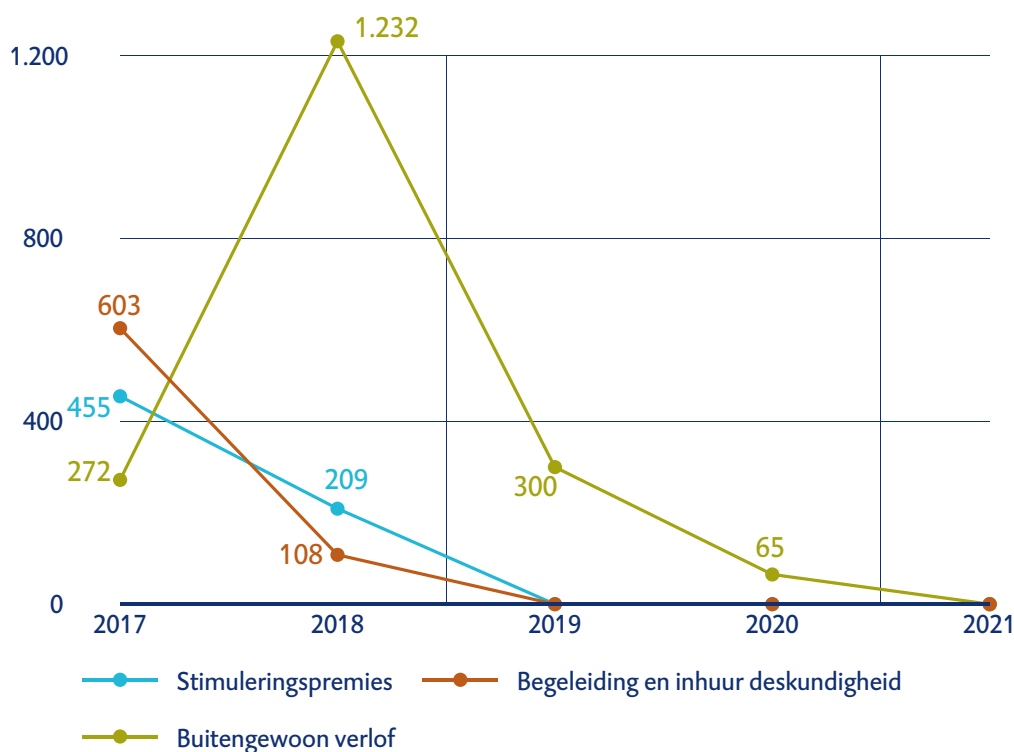
In 2018 hebben 34 medewerkers een eenmalige toeslag ontvangen. Het totaalbedrag van de toeslagen is € 60.884. Dat is gemiddeld een bedrag van € 1.791 per medewerker. Medewerkers kunnen voor bijzondere inzet of prestaties ook worden beloond met bijvoorbeeld cadeaubonnen. In 2018 is in totaal € 7.542,45 aan cadeaubonnen uitgekeerd.

### Reorganisatiekosten

Verder waren er reorganisatiekosten die in 2018 doorliepen.

De reorganisatie heeft geleid tot een substantieel lagere personeelsformatie en -bezetting. Om de beoogde personeelsreductie te bereiken is in 2017 het Van Werk Naar Werk-beleid van het Rijk toegepast. De kosten van de reorganisatie in 2018 kunnen als volgt worden weergegeven (zie figuur 17).

#### Piek reorganisatiekosten in 2018



**Figuur 17** Kosten reorganisatie (bedragen x € 1.000)

*De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.*

### Bezoldiging college

De bezoldiging van het college is vastgesteld in de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman.

**Tabel 2** Beloningen college (totale werkgeverslasten) 2017–2018 (in euro's)

	2017				2018			
	beloning	pensioen- premie	buiten- gewone kosten- vergoeding	totaal	beloning	pensioen- premie	buiten- gewone kosten- vergoeding	totaal
<b>drs. A.P. (Arno) Visser</b> Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	159.387	18.044	4.197	181.628	161.688	27.861	4.260	193.810
<b>drs. F.C. (Francine) Giskes</b> Lid v.a. 15-10-2015	138.855	17.460	3.493	159.808	140.859	22.556	3.546	166.960
<b>drs. E. (Ewout) Irrgang</b> Lid v.a. 1-9-2017	42.302	5.856	1.164	49.323	138.493	27.201	3.546	169.240
<b>drs. C.C.M. (Kees) Vendrik</b> Lid v.a. 15-4-2011 tot 1-4-2017	41.049	4.365	873	46.287				
<b>totaal</b>	<b>381.593</b>	<b>45.725</b>	<b>9.728</b>	<b>437.046</b>	<b>441.041</b>	<b>77.618</b>	<b>11.352</b>	<b>530.010</b>

Bijlage 3 bevat een overzicht van de nevenfuncties van de collegeleden, de leden in buitengewone dienst en de secretaris.

De bestuurskosten bevatten kosten voor dienstvervoer, buitenlandse reizen en de post diversen, dat zijn kosten zoals zakelijke lunches en opleidingskosten. Onder 'college algemeen' staan de kosten voor representatieve activiteiten van het college als geheel.

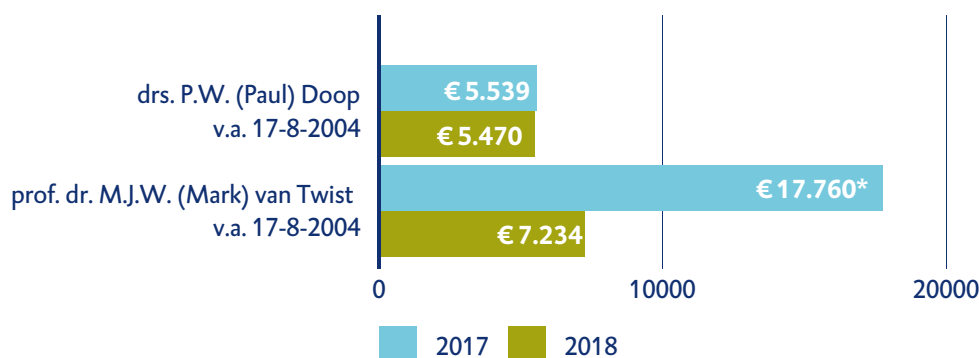
**Tabel 3** Bestuurskosten 2017–2018 (in euro's)

	2017				2018	
	totaal	woon- werkverkeer	interna- tionaal	diversen	totaal	
<b>College algemeen</b>	<b>40.032</b>	0	20	8.684	<b>8.704</b>	
<b>drs. A.P. (Arno) Visser</b> Lid v.a. 15-01-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	<b>66.807</b>	53.235	5.998	6.502	<b>65.735</b>	
<b>drs. F.C. (Francine) Giskes</b> Lid v.a. 15-10-2015	<b>4.579</b>	2.972	4.921	260	<b>8.153</b>	
<b>drs. E. (Ewout) Irrgang</b> Lid v.a. 1-9-2017	<b>881</b>	2.001	5.377	1.505	<b>8.883</b>	
<b>drs. C.C.M. (Kees) Vendrik</b> Lid v.a. 15-4-2011 tot 1-4-2017	<b>661</b>					
<b>totaal</b>	<b>112.960</b>	<b>58.208</b>	<b>16.316</b>	<b>16.951</b>	<b>91.475</b>	

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

De leden in buitengewone dienst ontvangen een vacatievergoeding op grond van artikel 8 van het Besluit rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman.

### Vacatiegelden leden in buitengewone dienst



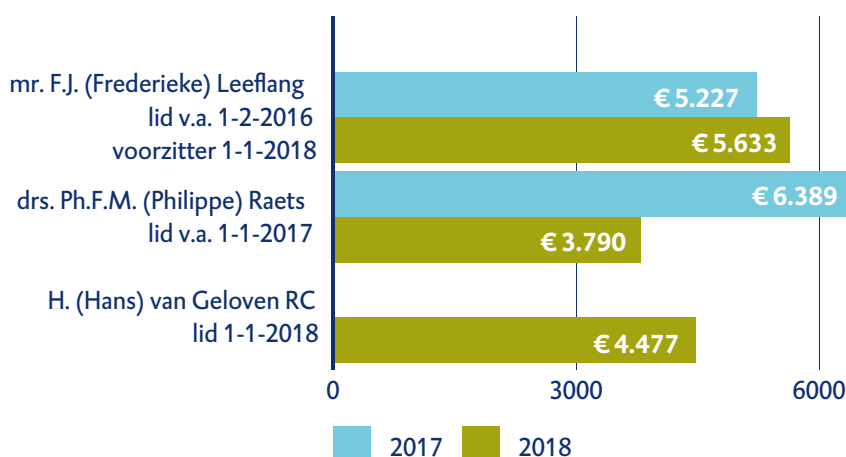
\*vergoedingen uit 2015, 2016 en 2017 betaald in 2017

**Figuur 18** Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst 2017–2018 (in euro's)

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

De leden van het AAC ontvangen een vacatievergoeding. Deze is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst. In 2018 bedroeg deze € 248 exclusief btw per dagdeel.

### Vacatiegelden leden Audit Advisory Committee



**Figuur 19** Vacatievergoedingen leden Audit Advisory Committee 2017–2018 (in euro's, exclusief btw)

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

## Bezoldiging topfunctionarissen

De Wet normering topinkomens (Wnt) bepaalt dat de bezoldiging, eventuele ontslaguitkeringen en de namen van (gewezen) topfunctionarissen in de publieke en semi-publieke sector moeten worden vermeld in het financieel jaarverslag. Ook als niet-topfunctionarissen een bezoldiging en/of ontslaguitkering hebben ontvangen die het wettelijk maximum te boven gaan, moet dit in het financiële jaarverslag staan, maar dan zonder naamsvermelding. Voor de Algemene Rekenkamer heeft de publicatieplicht betrekking op degene(n) belast met de dagelijkse leiding van de Algemene Rekenkamer, dit betreft de secretaris en de leden van het managementteam. Het wettelijk bezoldigingsmaximum bedraagt in 2018 € 189.000 en wordt niet overschreden.

**Tabel 4** Beloningen ambtelijke top (totale werkgeverslasten) 2017–2018 (in euro's)

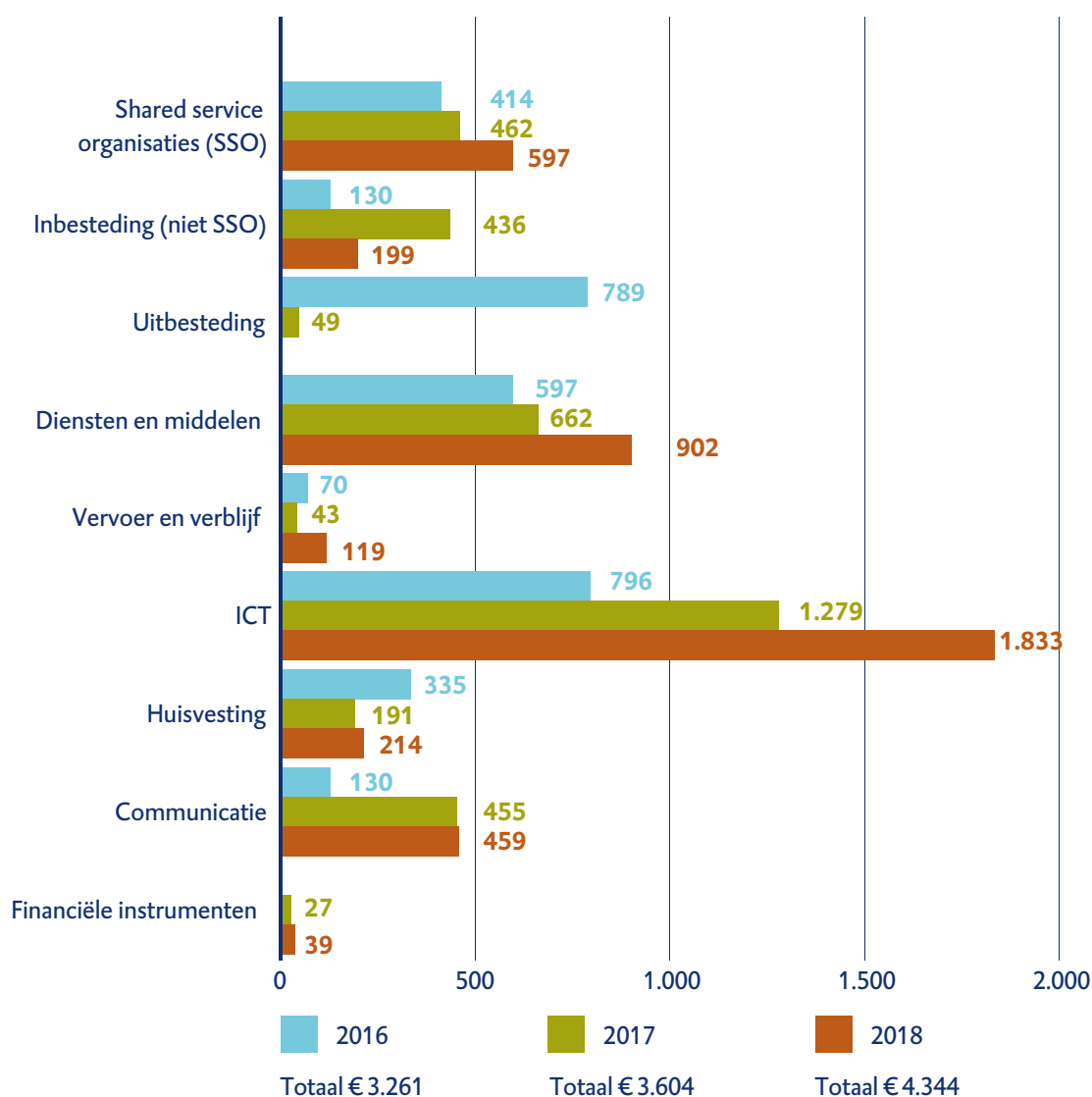
	2017				2018			
	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal
<b>drs. C. (Cornelis) van der Werf</b> Directeur v.a. 1-10-2013 tot 1-12-2017 Wvd. secretaris v.a. 1-10-2017 tot 1-12-2017 Secretaris v.a. 1-12-2017	118.807	3.251	24.967	<b>147.025</b>	129.771	7.413	26.843	<b>164.027</b>
<b>dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA</b> Secretaris v.a. 1-3-2009 tot 1-10-2017	103.104	4.877	19.027	<b>127.008</b>	-	-	-	-
<b>drs. B. (Barbara) Goezinne</b> Directeur v.a. 1-1-2012 tot 1-2-2017	9.932	271	2.081	<b>12.284</b>	-	-	-	-
<b>drs. M. (Maaïke) Adema</b> Directeur v.a. 1-11-2018	-	-	-	-	15.823	-	4.250	<b>20.073</b>
<b>drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars</b> Directeur v.a. 1-7-2017	47.989	1.626	13.185	<b>62.800</b>	99.325	3.300	24.924	<b>127.549</b>
<b>drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman RA MGA</b> Directeur v.a. 1-3-2016	118.807	3.251	24.967	<b>147.025</b>	120.522	3.300	26.710	<b>150.532</b>
<b>dr. E.K. (Ellen) Verolme MBA</b> Directeur v.a. 1-1-2018	-	-	-	-	93.188	3.801	24.129	<b>121.118</b>
<b>drs. W.J. (Willemijn) Helden</b> Directeur v.a. 1-1-2018	-	-	-	-	96.422	3.300	24.352	<b>124.074</b>
<b>mr. drs. J.F.A. (Joost) van Hofwegen</b> Directeur v.a. 1-7-2017	51.468	1.626	13.185	<b>66.279</b>	106.912	3.300	26.045	<b>136.257</b>
<b>mr. K.Y. (Katinka) Knoop</b> Directeur v.a. 21-9-2015	108.971	3.251	24.750	<b>136.972</b>	110.544	3.300	26.411	<b>140.255</b>

De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

## Materiële uitgaven

De materiële uitgaven van de Algemene Rekenkamer zijn in 2018 toegenomen. Dit is met name toe te schrijven aan hogere (incidentele) kosten voor ICT, communicatie en diensten en middelen; zie figuur 20.

### Toename materiële uitgaven in 2018



**Figuur 20** Materiële uitgaven 2016–2018 (x € 1.000)

*De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.*

### Capaciteit en kostendekkendheid van internationale projecten

Per jaar zet de Algemene Rekenkamer ongeveer 14 fte's in voor internationale activiteiten. Acht daarvan worden extern gefinancierd door bijvoorbeeld het Ministerie van BuiZa, het



Ministerie van Financiën of de EU. Aan institutionele versterkingsprojecten stellen we de eis dat deze kostendekkend moeten worden gefinancierd. Daarbij hanteren wij voor personeelskosten de tarieven in de *Handleiding Overheidstarieven* van het Ministerie van Financiën. Voor de reis- en verblijfskosten hanteren we de richtlijnen van het Ministerie van BZK.

In 2018 hebben we het Kiesgroeproject voor de rekenkamers van Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Georgië afgesloten. Daarnaast lopen er vier andere internationale samenwerkingsprojecten. Vanwege de langere doorlooptijd is daarvan nog geen kostendekkendheid bekend.

**Tabel 5** *Kostendekkendheid van internationale projecten*

Internationale projecten 2018	
Project	Kiesgroeproject (rekenkamers Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Georgië)
Kostendekkendheid	100%
Financieringsbron	Ministerie van Financiën

*De uitgaven zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.*

## 5.4 Duurzaamheidsdoelstellingen

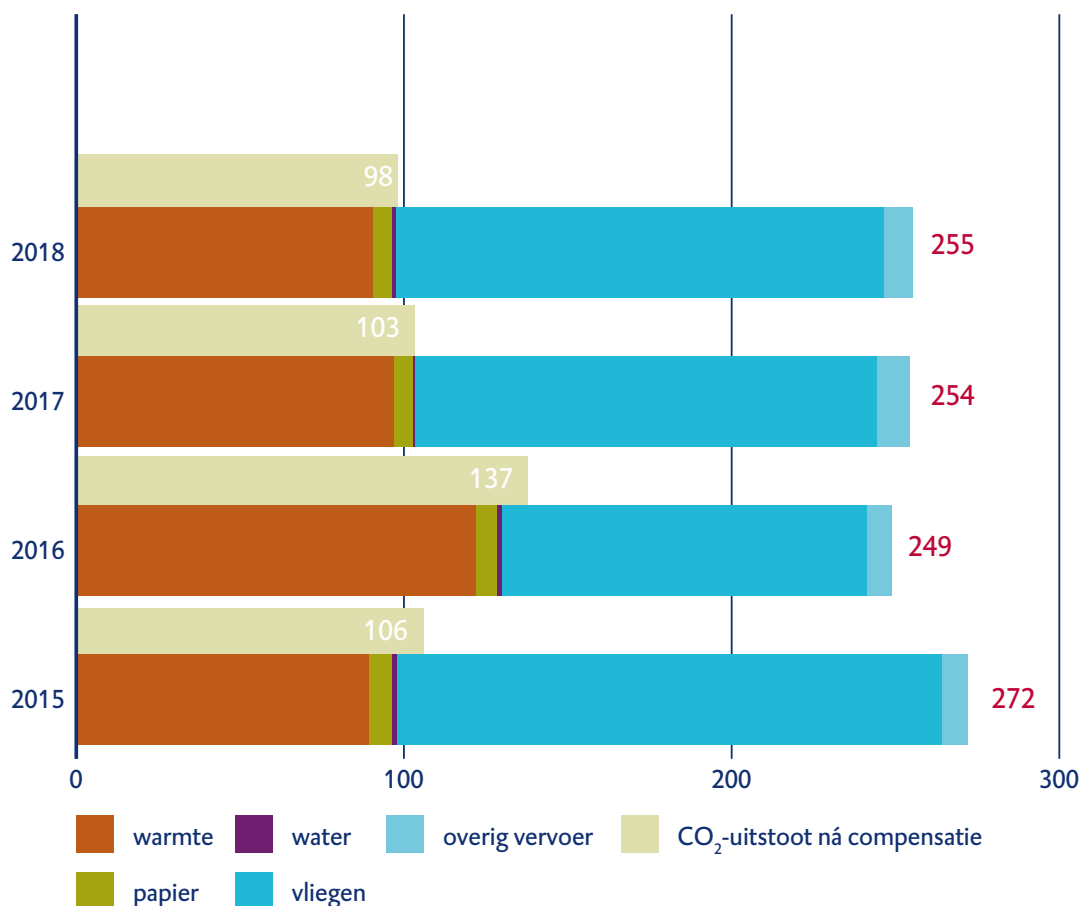
De Algemene Rekenkamer wil bijdragen aan de internationale doelstellingen voor duurzame ontwikkeling en wil hierin ook een voorbeeldrol vervullen. Als kantoororganisatie kunnen wij in onze bedrijfsvoering de grootste impact bewerkstelligen door ons te richten op een reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot en papierverbruik. Onze ambitie is om minimaal te voldoen aan de zogenoemde 20–20–20 doelstellingen van de EU en daarbinnen de duurzame doelen van de Rijksoverheid voor een duurzame bedrijfsvoering. Dit houdt in dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot in het jaar 2020 ten opzichte van 1990 met minimaal 20% is afgenomen, dat er minimaal 20% minder energieverbruik is en dat het aandeel hernieuwbare energie minimaal 20% is van het totale energieverbruik.

Om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verder te verminderen richten wij ons op reductie van vliegkilometers, energiebesparing (stroom en gas) en gebruik van groene stroom. Daarnaast willen we het papierverbruik drastisch verminderen door digitaal werken zoveel mogelijk te stimuleren.

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

Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door energieverbruik van ons kantoorgebouw (stroom en warmte) en vliegkilometers.

## CO<sub>2</sub>-uitstoot ongeveer gelijk gebleven ondanks toename aantal vliegkilometers



**Figuur 21** CO<sub>2</sub>-uitstoot 2015-2017 vóór en na compensatie (in tonnen)

Sinds 2016 gebruiken we alleen nog groene, in Nederland opgewekte stroom, wat tot een forse afname van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft geleid. Medio 2018 zijn de servers van de Algemene Rekenkamer ondergebracht bij een Rijksdatacenter – ingericht volgens de hoogste eisen voor veiligheid, klimaatbeheersing en energieverbruik – wat voor een versterkte daling van het stroomverbruik heeft geleid.

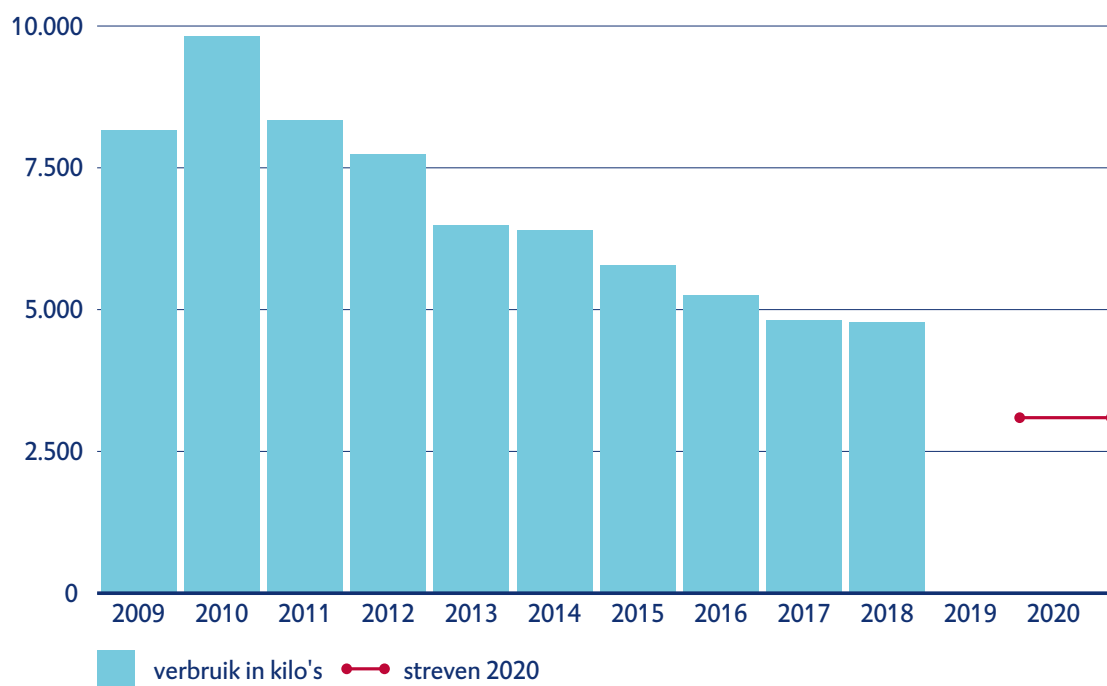
Ten opzichte van 2017 is onze CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2018 vóór compensatie met 254 ton gelijk gebleven. Hiervan is 157 ton gecompenseerd ten opzichte van 151 ton in 2017 (zakelijk verkeer). De toename van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is toe te schrijven aan de stijging van het aantal vliegkilometers van 931.018 naar 944.686 km. Een verklaring hiervoor is onze inzet voor het Sharaka-programma – een vijfjarig samenwerkingsprogramma met zeven Arabische

rekenkamers; zie § 3.1 – waarvoor de betrokken medewerkers vaak per vliegtuig hebben gereisd. Om het aantal vliegkilometers te beperken was tot september 2017 het beleid om voor afstanden kleiner dan 700 km de trein te nemen. Sinds september volgen we als organisatie de regeling van het Rijk, die vliegen toestaat bij afstanden vanaf 500 km. Het nemen van de trein voor afstanden kleiner dan 700 km wordt vanuit de organisatie nog steeds met succes gestimuleerd, evenals het gebruik van tele-/videoconferenties en reizen met kleinere delegaties. Het energieverbruik van ons gebouw is in 2018 afgenomen ten opzichte van 2017, zowel wat verbruik van stroom als verbruik van gas/warmte betreft (stroomverbruik van 806 MWh in 2017 naar 684 MWh in 2018; verbruik van gas/warmte van 2.696GJ in 2017 naar 2.516 GJ in 2018). Deze afname komt door aanpassing van instellingen van installaties en servers en door de plaatsing van slimme meters.

### **Vermindering papierverbruik**

Ons papierverbruik was in 2018 weliswaar een fractie lager dan in 2017 (41,5% respectievelijk 41% vermindering ten opzichte van 2009), maar niet laag genoeg om onze doelstelling van 60% vermindering te halen. Door medewerkers te faciliteren en uit te rusten met handzame, mobiele apparatuur stimuleren wij hen zoveel mogelijk digitaal te werken en zo min mogelijk documenten te printen. Daarmee blijven we sturen op het realiseren van onze ambitie.

## Papierverbruik weer iets verminderd in 2018, maar doelstelling nog niet gerealiseerd



**Figuur 22** Papierverbruik in kilo's, 2009-2018 (en streefgetal 2020)

## 6 Over het Verslag 2018

In het Verslag 2018 verantwoorden we ons over onze werkzaamheden in 2018. We presenteren de grote lijnen van ons beleid en onderzoek en geven inzicht in de middelen die we daarvoor inzetten.

We willen onze verantwoording moderniseren. Daarom gaan we met het Verslag 2018 verder op de weg die we met het Verslag 2017 zijn ingeslagen in de richting van geïntegreerde verslaglegging. Dit betekent dat we onze belangrijkste niet-financiële prestaties presenteren in samenhang met de financiën van het afgelopen jaar. Zo kunnen we een omvattend beeld geven van de manier waarop en de mate waarin we waarde leveren voor de belanghebbenden bij onze organisatie.

Naast dit Verslag 2018 brengen we in mei 2019 – net als de departementen – ons financiële jaarverslag uit.

### **Verantwoording**

*Infographics:* Corps, Joris Fiselier, Els Engel, Linda Meijer-Wassenaar, Milouda Akhannich en Jolanda Balemans

*Fotografie:* Jeroen Bouman (omslag), Jiri Büller, Henriëtte Guest.

De tekst van het Verslag 2018 van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 11 maart 2019. Het verslag is op 21 maart 2019 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

### **Contact**

We hebben ons Verslag 2018 met zorg samengesteld. Uw vragen of suggesties naar aanleiding van ons Verslag horen we graag. U kunt een bericht sturen naar [voorlichting@rekenkamer.nl](mailto:voorlichting@rekenkamer.nl)

Algemene Rekenkamer  
Lange Voorhout 8  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag

## Bijlage 1 Publicaties 2018

Nr.	Titel	Publicatiedatum
1	Brief aan de Tweede Kamer met reactie op eerdere brief van de minister van Financiën over schriftelijke vastlegging van afspraken met DNB	15 januari 2018
2	Vastgoed bij universiteiten; Twintig jaar na overdracht van eigendom. Deel 2: vastgoedmanagement en governance	18 januari 2018
3	Voorinvesteringen en medezeggenschap hoger onderwijs	25 januari 2018
4	Brief aan de Tweede Kamer over Haïti-onderzoek	5 maart 2018
5	Brief aan de Tweede Kamer over Haïti-onderzoek	19 maart 2018
6	Verslag 2017	29 maart 2018
7	Brief aan de Tweede Kamer met beantwoording vragen Tweede Kamer over kabinetsreactie op rapport van Adviescommissie Verslaggevingsstelsel rijksoverheid	5 april 2018
8	Brief aan de Tweede Kamer met advies over voorgenomen wijziging begrotingssystematiek van het Infrastructuurfonds	9 mei 2018
9	Resultaten Verantwoordingsonderzoek 2017	16 mei 2018
10	Staat van de rijksverantwoording 2017	16 mei 2018
11	Rapport bij de Nationale verklaring 2018	16 mei 2018
12	Focus op Toegang tot de Wet langdurige zorg	6 juni 2018
13	Asielstroom 2014-2016: een cohort asielzoekers in beeld	11 juni 2018
14	Inzet Nederlandse krijgsmacht voor VN-missie in Mali; Goed improviseren vergt goede voorbereiding	13 juni 18
15	Brief aan de Tweede Kamer met antwoorden op vragen van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over Rekenkameronderzoek naar voorinvesteringen en medezeggenschap hoger onderwijs	11 september 2018
16	Wegwijs in het sociaal domein; Advies ter verbetering van de informatievoorziening door de regering aan de Tweede Kamer met betrekking tot de Participatiewet, de Jeugdwet en de Wmo 2015	13 september 2018
17	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk IX) van het Ministerie van Financiën en de Nationale Schuld en de Miljoenennota 2019	26 september 2018
18	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begrotingen 2019 Koninkrijksrelaties (IV) en BES-fonds (H)	26 september 2018
19	Zicht op extra geld kabinet-Rutte III; Navolgbaarheid en onderbouwing maatregelen	26 september 2018
20	Focus op kosten windenergie op zee	27 september 2018
21	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk V) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken	4 oktober 2018
22	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XVII) van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	4 oktober 2018

Nr.	Titel	Publicatiedatum
23	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk VI) van het Ministerie van Justitie en Veiligheid	4 oktober 2018
24	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begrotingen 2019 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, hoofdstukken Binnenlandse Zaken (VII), gemeentefonds (B) en provinciefonds (C)	4 oktober 2018
25	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk VIII) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	4 oktober 2018
26	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk X) van het Ministerie van Defensie	4 oktober 2018
27	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XII) van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	4 oktober 2018
28	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XIII) van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	4 oktober 2018
29	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XV) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	4 oktober 2018
30	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XVI) van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	4 oktober 2018
31	Brief aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de ontwerp-begroting 2019 (hoofdstuk XIV) van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	4 oktober 2018
32	Brief aan de Tweede Kamer het focusonderwerp voor de verantwoording over 2018	4 oktober 2018
33	Financiële processen JSF; Internationaal samenwerken, nationaal controleren	31 oktober 2018
34	Brief aan de Tweede Kamer over de uitgebrachte gezamenlijke positie van presidenten van nationale rekenkamers van de EU en de Europese Rekenkamer ten aanzien van tekortkomingen in verantwoording over toezicht op banken	27 november 2018
35	Brief aan de Tweede Kamer Actualisatie website kredietcrisis	27 november 2018
36	Btw op grensoverschrijdende digitale diensten; Handhaving door de Belastingdienst	28 november 2018
37	Brexit; Voorbereiding op financiële en economische gevolgen en consequenties voor de Douane	10 december 2018
38	Focus op de Nederlandse bijdrage aan de wederopbouw van Sint-Maarten	13 december 2018

## Bijlage 2 Overige activiteiten 2018

Datum	Externe activiteiten
3 januari 2018	Essay in Elsevier van president Arno Visser: 'Betere boekhouding, betere democratie'
31 januari 2018	Terugkommiddag Spotdag, met Bettina Anemaet vanuit de NVRR
1 februari 2018	Seminar 'Public sector financial reporting in the EU member states', door Frank van den Broek en Martin Dees
5 februari 2018	Derde denksessie over revolverende fondsen, door Diny van Est (de Algemene Rekenkamer organiseerde tijdens het onderzoek naar revolverende fondsen vier denksessies met experts van ministeries, fondsbeheerders, universiteiten en decentrale rekenkamers)
8 maart 2018	Toespraak van collegelid Ewout Irrgang op jubileumcongres van het Cours des Comptes Tunesienne
21 maart 2018	Opinieartikel in het Financieele Dagblad van collegelid Francine Giskes: 'Grenzeloze groei digitale economie vraagt om scherp toezicht fiscus'
4 april 2018	Blog door Ewout Irrgang voor vakblad Zorgvisie: 'Koppel inhoudelijke afspraken aan financiële besparing'
5 april 2018	ESB-artikel over revolverende fondsen door Nynke de Witte en Wout Verheij
26 april 2018	Expertmeeting door Mark Smolenaars over de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), voor alle functionarissen Gegevensbescherming van de ministeries, Hoge Colleges van Staat en grote uitvoeringsorganisaties
16 mei 2018	Toespraak van president Arno Visser in Tweede Kamer bij het aanbieden van de rapporten bij de jaarverslagen 2017
18 mei 2018	Presentatie van secretaris Cornelis van der Werf over de resultaten van het verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer, op het Verantwoordingscongres van de Rijksacademie
18 mei 2018	V-100 dag, in aanwezigheid van collegelid Ewout Irrgang; een initiatief van de Tweede Kamer om burgers te betrekken bij Verantwoordingsdag
28 mei 2018	Vierde denksessie over revolverende fondsen, door Diny van Est (de Algemene Rekenkamer organiseerde tijdens het onderzoek naar revolverende fondsen vier denksessies met experts van ministeries, fondsbeheerders, universiteiten en decentrale rekenkamers)
5-8 juni 2018	Bezoek aan Curaçao door collegelid Francine Giskes voor een bijeenkomst tussen de rekenkamers van de vier landen van het Koninkrijk: Nederland, Aruba, Curaçao en Sint-Maarten, ondersteund door Mark Smolenaars en Ina Hopman
8 juni 2018	Toespraak van Ewout Irrgang op congres Universiteit Maastricht over revolverende fondsen



Datum	Externe activiteiten
25-29 juni 2018	Toespraak van collegelid Francine Giskes op sdg-bijeenkomst met collega's uit zeven Arabische rekenkamers in Den Haag, in het kader van het Sharaka-programma
28 juni 2018	Toespraak van collegelid Francine Giskes op internationale conferentie 'Universal goals - universal approaches? SAls and the sdg's in Den Haag, in het kader van het Sharaka-programma
23-24 juli 2018	Ontvangst van een delegatie uit Qatar, bestaande uit twee personen, op bezoek bij de Algemene Rekenkamer
26 juli 2018	Ontvangst van een delegatie van de rekenkamer van Kirgizië, op bezoek bij de Algemene Rekenkamer
7 augustus 2018	Spotlight-interview met president Arno Visser: 'Een baten-lastenstelsel met extra informatie is een grote verbetering voor verslaggeving en besluitvorming'
8 september 2018	Open Monumentendag
14 september 2018	Gesprek met drie Tweede Kamerleden in het kader van expertsessie over 'Verantwoord begroten', door Frank van den Broek, Roger Broer en Bas Leenheer
20 september 2018	Fresh AiR-Festival, met secretaris Cornelis van der Werf
24-25 september 2018	Gecombineerde EU-conferentie van rekenkamers en Nationale ombudsman, met president Arno Visser
1 en 3 oktober 2018	Gesprek met twee Tweede Kamerleden in het kader van expertsessie over 'Verantwoord begroten', door Frank van den Broek, Roger Broer en Bas Leenheer
4 oktober 2018	Presentatie jaarverslag Europese Rekenkamer bij de Algemene Rekenkamer, met collegelid Ewout Irrgang
16-19 oktober 2018	Sharaka High Level meeting in Den Haag (bilaterale sessie)
17-18 oktober 2018	Sharaka High Level meeting in Den Haag (regionaal programma)
17 oktober 2018	Interview in Trouw met collegelid Ewout Irrgang, Reinier van Zutphen (Nationale ombudsman) en Kim Putters (Sociaal en Cultureel Planbureau) over toegang tot de langdurige zorg
20 oktober 2018	Interview met president Arno Visser in reportage 'Krijgsmacht in het slop', NPO Radio 1-programma Argos
12 december 2018	Interview in NPO 2-programma Nieuwsuur met collegelid Francine Giskes, over de elektrische auto
23 december 2018	Interview met president Arno Visser in podcast 'Betrouwbare Bronnen', door Jaap Jansen

## Bijlage 3 Nevenfuncties

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

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Lid Governing Board EUROSAL	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter jury Stuiveling Open Data Award	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid stuurgroep NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording/Calibrating Public Accountability	Eén vergadering per jaar	Geen

### Collegelid drs. F. Ch. (Francine) Giskes

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid klankbordgroep project slapende rekenkamers	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter Kwaliteitscommissie Waddenfonds	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter The International Holland Music Sessions (TIHMS) (met ingang van juni 2018)	Circa acht vergaderingen per jaar	Geen
Lid Comité van Aanbeveling Modern Art Register Notary Stichting (Marns) (beëindigd: september 2018)	Geen	Geen

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

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Voorzitter Vereniging van Eigenaren - Koestraat Amsterdam (beëindigd: maart 2018)	Enkele vergaderingen per jaar	Geen

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

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Geen	Geen	Geen

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

Hoofdfunctie: voorzitter raad van bestuur Haaglanden Medisch Centrum (HMC)

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie	Circa vier vergaderingen per jaar	Vast bedrag per vergadering
Lid raad van toezicht The Hague Humanity Hub	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Lid raad van toezicht Anne Frank Stichting	Enkele vergaderingen per jaar	Geen
Voorzitter raad van toezicht van de Nederlandse Reisopera	Circa tien vergaderingen per jaar	Geen

## Collegelid in buitengewone dienst prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Hoofdfunctie: hoogleraar Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
Decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur	Twee à drie dagen per week	Op declaratiebasis
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 vijf 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 tien vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding
Lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving	Circa vijf vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding per vergadering
Lid Commissie Basisregistratie Personen (beëindigd: september 2018)	Circa 20 dagen per jaar	Vaste vergoeding
Voorzitter raad van advies Inspectie voor de Gezondheidszorg (beëindigd: november 2018)	Circa vijf vergaderingen per jaar	Vaste vergoeding per vergadering

## Bijlage 4 Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
AAC	Audit Advisory Committee
ADR	Auditdienst Rijk
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
AZ	(Ministerie van) Algemene Zaken
BEB	Beleidskader Extra Belonen sector Rijk
BuiZa	(Ministerie van) Buitenlandse Zaken
BZK	(Ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAOP	Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel
CISO	Chief Information Security Officer
CIZ	Centrum Indicatiestelling Zorg
COA	Centraal Orgaan opvang Asielzoekers
COS	Controle- en overige standaarden
CW2016	Comptabiliteitswet 2016
DDos-aanval	'Distributed denial of service'-aanval (poging om computernetwerk onbereikbaar te maken)
DNB	De Nederlandsche Bank
DO	Doelmatigheidsonderzoek
DOEN	Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken
EU	Europese Unie
EZK	(Ministerie van) Economische Zaken en Klimaat
FaZa	Facilitaire Zaken
FIN	(Ministerie van) Financiën
fte	Fulltime-equivalent
GIS	Geografisch informatiesysteem
GO	Georganiseerd Overleg
IC	Interne controle
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IenM	(Ministerie van) Infrastructuur en Milieu
IenW	(Ministerie van) Infrastructuur en Waterstaat
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
IntoSAINT	INTOSAI Self-Assessment Integrity
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions
LNV	(Ministerie van) Landbouw, Natuur en Visserij
JenV	(Ministerie van) Justitie en Veiligheid
MenO	Misbruik en oneigenlijk gebruik

---

MT	Managementteam
NSL	Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODC	Overheidsdatacentrum
OM	Openbaar Ministerie
OR	Ondernemingsraad
PenO	Personeel en Organisatie
SAACB	State Audit & Administrative Control Bureau
SAI PMF	Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework
SDG	Sustainable development goal
SZW	(Ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VN	Verenigde Naties
VO	Verantwoordingsonderzoek
VO-raad	Vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs
VWNW	Van Werk Naar Werk
VWS	(Ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wlz	Wet langdurige zorg
Wnt	Wet normering topinkomens
Wpo	Wet op het primair onderwijs
ZN	Zorginstituut Nederland

### **Voorlichting**

Afdeling Communicatie

Postbus 20015

2500 EA Den Haag

telefoon (070) 342 44 00

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

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

### **Omslag**

Ontwerp: Corps Ontwerpers

Foto: Jeroen Bouman

**Den Haag, maart 2019**