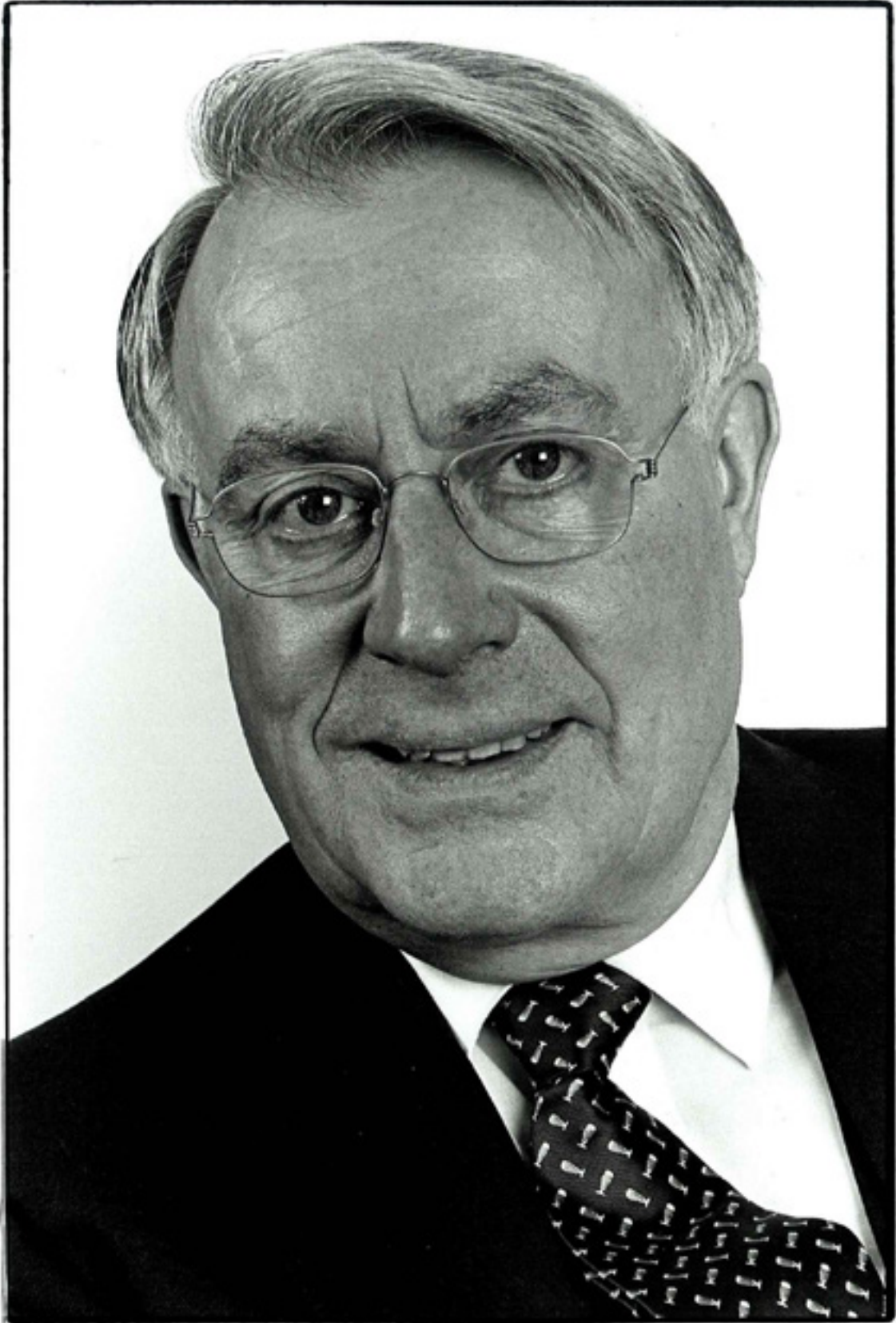




Verslag 2017

2017





In memoriam Henk Koning

Op 31 december 2016 is Henk Koning op 83-jarige leeftijd overleden. Koning was president van de Algemene Rekenkamer van 1991 tot 1999.

Henk Koning begon zijn loopbaan eind jaren vijftig buiten de politiek: als belastinginspecteur. Zijn fiscale achtergrond heeft nadien een rol gespeeld in veel van de politieke functies die hij bekleedde. Hij was lid van de Provinciale Staten van Zuid-Holland (1966–1968), lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (1967–1977) en lid van de gemeenteraad van Rotterdam (1971–1974). Henk Koning was in de Tweede Kamer de fiscaal specialist van de VVD-fractie en vervolgens staatssecretaris van Binnenlandse Zaken (1977–1981). Daarna heeft hij als staatssecretaris van Financiën (1982–1989) een belangrijk aandeel gehad in de belastingherzieningen die door de kabinetten-Lubbers werden doorgevoerd.

In 1991 werd hij benoemd tot president van de Algemene Rekenkamer.

Als president van de Algemene Rekenkamer ging hij anders dan de traditie tot dan toe, confrontaties met het kabinet niet uit de weg. De standpunten die hij innam namens het college bij de Rekenkameronderzoeken naar bijvoorbeeld overheidssteun aan grote ondernemingen (de zogenaamde ‘technolease’) en de aankoop van het schilderij ‘Victory Boogie Woogie’ van Mondriaan, veroorzaakten discussie in media en politiek.

Tegelijkertijd werd in de periode-Koning veel invloedrijk werk verricht door de Algemene Rekenkamer. Henk Koning had daarbij scherp oog voor de ministeriële verantwoordelijkheid, de inrichting van het binnenlands bestuur en juridische zuiverheid.

Collega’s hebben Henk Koning leren kennen als een karaktervol man die hard en zakelijk kon zijn, die een welhaast encyclopedische kennis had van Haagse omgangsvormen en een grote inzet toonde voor de publieke zaak.



In memoriam Saskia J. Stuiveling

Op 20 april 2017 is drs. S.J. (Saskia) Stuiveling (1945) op 71-jarige leeftijd overleden. Saskia Stuiveling was lid van de Algemene Rekenkamer van 1984 tot 2015; de laatste 16 jaar als president.

Saskia Stuivelings reputatie snelde haar vooruit toen zij in 1984 werd benoemd in het college van de Algemene Rekenkamer. Haar werkzaamheden voor de parlementaire enquête naar het Rijn-Schelde-Verolme-concern (1983–1984), haar Eerste Kamerlidmaatschap voor de PvdA (1981) en haar staatssecretariaat bij Binnenlandse Zaken (1981–1982) hadden haar al bekendheid in het openbaar bestuur opgeleverd.

In 1999 werd Stuiveling de eerste vrouwelijke president van de Algemene Rekenkamer. Binnen de organisatie viel zij op door haar perfectionisme en haar oog voor detail, eigenschappen waarmee zij veel medewerkers inspireerde en anderen soms tot wanhoop bracht. Zij was creatief en wist verbanden en denkrichtingen te ontwikkelen ver voordat anderen die op het spoor kwamen.

Van meet af aan heeft Stuiveling aandacht gehad voor het functioneren van de overheid en voor de verantwoordelijkheid van de overheid voor zwakkeren in de samenleving. Met het college richtte zij de koers van de Algemene Rekenkamer op onderzoek naar het presteren van de publieke sector op de terreinen onderwijs, zorg en veiligheid.

Stuiveling had een goed gevoel voor de sociale en politieke verhoudingen en nam veelvuldig het initiatief tot nieuwe activiteiten. Uitzonderlijk was haar inzet binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers. Zij stond aan de wieg van baanbrekende initiatieven, die het werkveld van rekenkamers verbreedde en dichterbij de leefwereld van gewone mensen bracht. Zo richtte ze in 1992 de INTOSAI Environmental Auditing werkgroep op en in 2002 de EUROSAI IT Working Group over IT governance. Na de tsunami in 2004 nam ze het initiatief voor meer transparantie van hulpmiddelen. Ook zette ze met 'IntoSAINT' de integriteit van het openbaar bestuur en de rol van rekenkamers daarbij op de kaart. Het waren niet alleen deze eigenschappen die werken met en voor Saskia Stuiveling bijzonder maakten. Op onverwachte momenten kon zij met een relativerende opmerking of een anekdote de spanning breken. In kleine kring verraste ze mensen vaak door haar persoonlijke aandacht.

Voorwoord

Bewogen en in beweging

Het afgelopen jaar was eerst en vooral een bewogen jaar. Om diverse redenen moesten we afscheid nemen van dierbare personen. Het jaar begon met het bericht van overlijden van Henk Koning, president van 1991 tot 1999, op 83-jarige leeftijd. En zijn opvolger Saskia Stuiveling, president tot 2015, overleed totaal onverwacht in april op 71-jarige leeftijd. Waar de één broos en van respectabele leeftijd was, leefde de ander nog actief, vitaal en was ze vol plannen. Met vele medewerkers en oud-collega's namen we afscheid van hen en keken we via hun werk en leven terug op een lange periode in de geschiedenis van ons instituut. In dit jaarverslag vindt u voor beiden een In Memoriam.

Er waren meer afscheidstoespraken, maar gelukkig van andere aard. Collegelid Kees Vendrik en secretaris Ellen van Schoten verlieten de Rekenkamer, omdat ze ieder in 2017 kozen voor een nieuwe wending in hun loopbaan, na respectievelijk 6 en 11 jaar de organisatie vooruit te hebben geholpen. Voor hen persoonlijk was dit een zelf gekozen, goed moment. Ze keken optimistisch en constructief terug en vooruit.

De term 'zelf gekozen moment' was niet altijd van toepassing bij het vertrek van de tientallen andere collega's die de Algemene Rekenkamer in 2017 ook verlieten. Daar moeten we eerlijk over zijn. Als gevolg van een reorganisatie werden functies opgeheven en formatieplaatsen boventallig verklaard. De organisatie moest krimpen en daarom kozen sommige collega's voor een van-werk-naar-werk-traject. Voor andere was dit het moment om te kiezen voor een carrièrestap die toevallig samenviel met de reorganisatie. De uitstroom werd daardoor groter dan noodzakelijk en gewenst.

Medio 2017 stond er een nieuwe organisatiestructuur na een intensieve periode van overleg en besluitvorming. Een wijziging van de inrichting volgens het principe 'structure follows strategy'. Gedreven door ambitie en geënt op het leveren van kwaliteit en inhoud, maar ook wendbaar en zakelijk. Dat is het motto achter de veranderingen. De strategie 2016-2020 'Inzicht als basis voor vertrouwen' was leidend en richtinggevend. De nieuwe organisatie-inrichting ondersteunt de principes waarvoor in de strategie is gekozen. De Algemene Rekenkamer koos voor een strategie met scherpe focus op inhoudelijke thema's waarin maatschappelijk belang, risico's voor de publieke zaak en een groot financieel beslag terugkomen. Dit resulteert in langjarige programma's waarin we focus kunnen aanbrengen en ons kunnen verdiepen. En we kozen voor de wereld van nieuwe technologie, data-analyse en daarbij horende methodologie.

Het personeelsbeleid ondersteunt en stimuleert die verdieping en professionalisering. We zien aan het einde van het jaar een flexibeler organisatie met minder managementfuncties en meer onderzoekers. Onderzoekers bij de Algemene Rekenkamer hebben door de reorganisatie de mogelijkheid door te groeien naar een salarisniveau dat voorheen alleen haalbaar was in een managementfunctie. Persoonlijke ontwikkeling is daarmee gedefinieerd als inhoudelijke ontwikkeling in een vakgebied of specialisatie. De onderzoeksdirecteuren staan midden in het proces van het onderzoek en dichterbij de inhoud ervan. Het leiden van een project is niet meer voorbehouden aan een vaste groep, maar een rol die alle onderzoekers van tijd tot tijd op zich kunnen nemen. We investeren in de mensen, in focus en in verdieping.

Wie naar de publicaties van 2017 kijkt, ziet een lagere productie. De oorzaak wordt deels gemaskeerd door de verkiezingen en de lange kabinetsformatie, een periode waarin de Algemene Rekenkamer altijd minder rapporten uitbrengt. We kozen er echter bewust voor onze reorganisatie met deze traditioneel rustige periode samen te laten vallen. Omdat de spreekwoordelijke winkel open moet blijven tijdens de verbouwing.

Een reorganisatie met personeelsverloop van deze omvang kon namelijk niet anders dan minder rapporten tot gevolg hebben. Van 269 mensen (exclusief college) begin 2017 zijn er 64 vertrokken en dat kan niet zonder tastbare gevolgen blijven. En aangezien we niet kunnen en niet mogen inboeten op kwaliteit, moeten de gevolgen kwantitatief van aard zijn. Dus minder onderzoek, minder rapporten. De retorische vraag is of dat gewenst is. Niet voor niets hebben we de ons opgelegde financiële taakstelling als ‘niet verantwoord’ bestempeld.

Het jaar 2017 was daarmee een jaar met twee gezichten. Bewogen vanwege het vertrek van velen. En in beweging vanwege de ingezette veranderingen. In 2018 staat een kleinere, vernieuwde organisatie met onverminderd hoge ambities waar het gaat om kwaliteit en relevant onderzoek. Bovendien is op 1 januari 2018 de nieuwe, geactualiseerde Comptabiliteitswet in werking getreden.

Memorabel is dat het in 2018 precies 30 jaar geleden is dat de Algemene Rekenkamer voor het eerst haar onderzoek bij de Rijksrekening publiceerde, de bundeling van rapporten bij de jaarverslagen. Dat was indertijd de kroon op de ‘Operatie Comptabel Bestel’ waarin Algemene Rekenkamer, Tweede Kamer en Minister van Financiën samen optrokken om de cyclus van begroten en verantwoorden op hoger niveau te krijgen. Dát jaar (1988) toonde de Tweede Kamer zich overigens nog verontrust toen ze in het jaarverslag lazen

over een afname van personeel met 3 man, van 297 naar 294. Thans gaat het dus om 64 medewerkers die sinds het begin van 2017 vertrokken zijn dan wel aangegeven hebben te vertrekken.

Van het bewogen jaar 2017 bewegen we ons dus verder naar een jubileumjaar. We gaan voort met een kleinere, vernieuwde organisatie die net als voorheen hoge ambities heeft. Mocht het parlement bij het lezen van dit jaarverslag net als 30 jaar geleden verontrust zijn over die financiële en personele ontwikkelingen, dan is het college graag bereid daarover in gesprek te gaan.

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

Inhoud

	2017 in het kort	12
1	Over de Algemene Rekenkamer	19
	1.1 Waar staat de Algemene Rekenkamer voor?	19
	1.2 Meerwaarde voor belanghebbenden in onze omgeving	21
2	Ons onderzoek: resultaten, methoden, en kwaliteit	25
	2.1 Programma 'Verantwoordingsonderzoek'	26
	2.2 Meerwaarde door thematische focus	29
	2.3 Nieuwe methoden en technieken voor onderzoek	37
	2.4 Kwaliteit van ons werk	42
3	Internationale en nationale samenwerking	45
	3.1 Internationale samenwerking	45
	3.2 Nationale samenwerking	49
4	Onze organisatie	51
	4.1 Reorganisatie	51
	4.2 Medezeggenschap	57
	4.3 Bedrijfsethiek	57
	4.4 Vertrouwenspersonen	58
5	Onze governance	59
	5.1 Ons bestuur	59
	5.2 Audit Advisory Committee	60
6	Onze bedrijfsvoering	64
	6.1 Sturing en beheersing	64
	6.2 Financiën	68
	6.3 Duurzaamheidsdoelstellingen	81

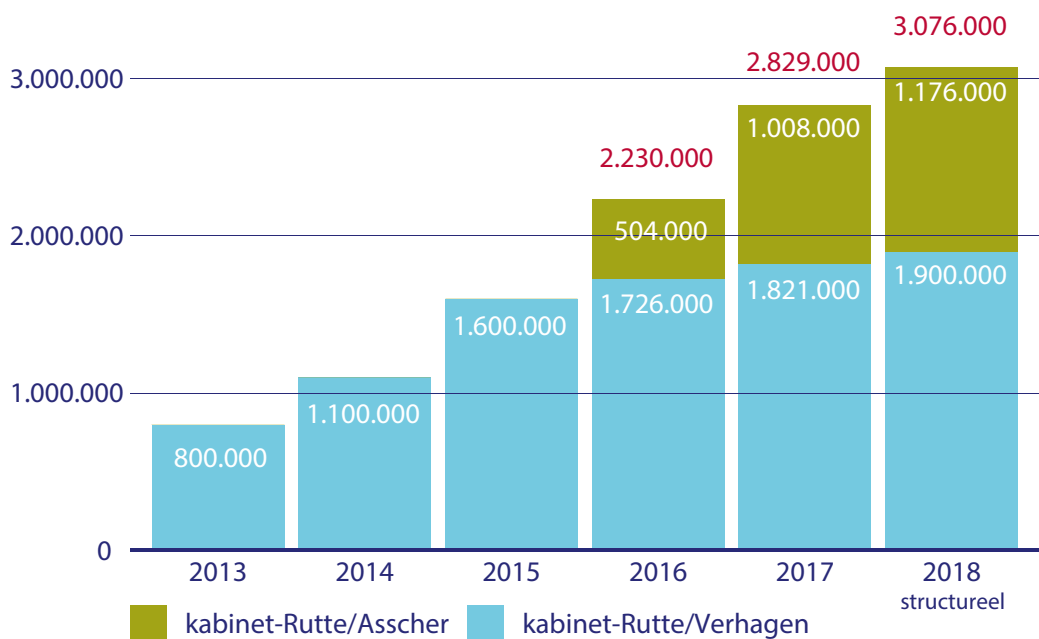
7	Over het Verslag 2017	84
	Bijlage 1 Publicaties 2017	85
	Bijlage 2 Overige activiteiten 2017	88
	Bijlage 3 Nevenfuncties	91
	Bijlage 4 Afkortingen	95

2017 in het kort

Reorganisatie en publicatieluwe periode

Om de doelstellingen uit onze strategie te realiseren én invulling te geven aan de financiële taakstelling die ons door het kabinet en parlement is opgelegd, hebben wij in het verslagjaar een ingrijpende reorganisatie uitgevoerd. De doelstellingen uit de strategie – zakelijkheid, kwaliteit, en wendbaarheid – vergden ook aanpassingen in de formatieopbouw. Enerzijds om zwaardere inhoudelijke functies te creëren, anderzijds om meer ruimte te maken voor tijdelijke inzet van specialistische kennis van buiten voor specifieke onderzoeksprojecten en -programma's.

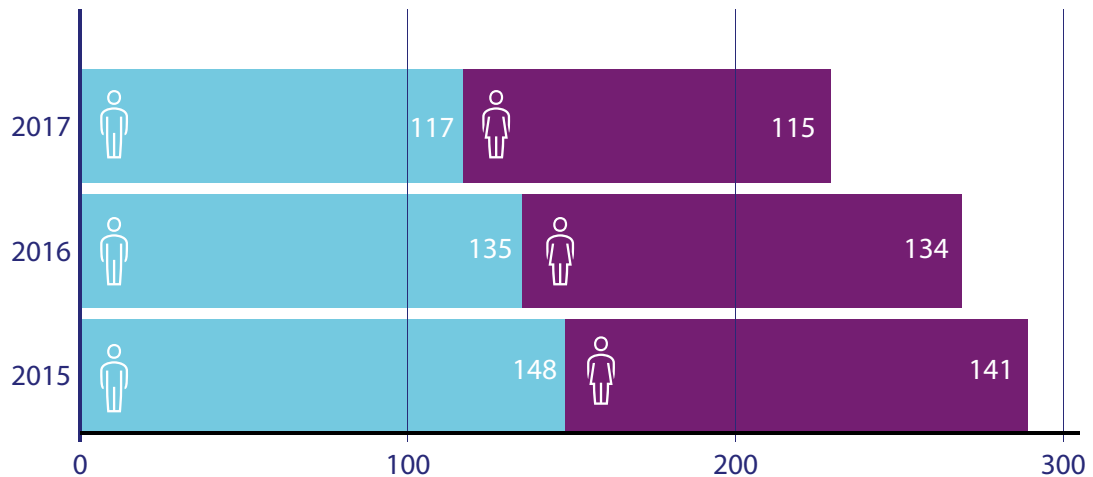
Verloop taakstellingen kabinet-Rutte/Verhagen en kabinet-Rutte/Asscher over de periode 2013 tot en met 2018 (in euro's)



De (aangekondigde) reorganisatie heeft in 2017 geleid tot het vertrek van een absoluut en relatief groot aantal medewerkers. Omdat voorzien was dat dit zou leiden tot een tijdelijk verlies aan onderzoekscapaciteit, vond de reorganisatie bewust plaats in de publicatieluwe periode rond de verkiezingen van maart 2017 en de daar opvolgende kabinetsformatie.

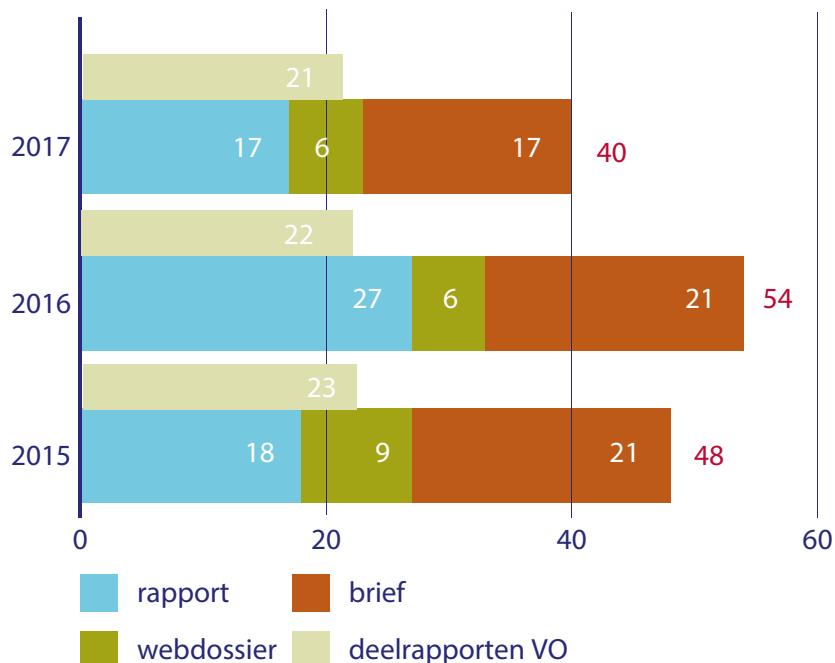
Afname van het aantal medewerkers in 2017

Verdeling man/vrouw blijft gelijk



De Algemene Rekenkamer preferereert doorgaans om voorafgaand aan, tijdens en na de Tweede Kamerverkiezingen tot het aantreden van een nieuw kabinet een publicatieluwe periode in te lassen. Door het verlies aan onderzoekscapaciteit als gevolg van de reorganisatie en de publicatieluwe periode hebben we in 2017 minder publicaties uitgebracht dan in voorgaande jaren (zie grafiek hieronder).

Aantal publicaties in 2017 afgenomen



Een overzicht van al onze publicaties in 2017 is opgenomen in bijlage 1

Door natuurlijk verloop en als gevolg van gestimuleerde externe mobiliteit in verband met de reorganisatie zijn meer medewerkers vertrokken dan noodzakelijk was. Om de onderzoekscapaciteit zo snel mogelijk weer op niveau te krijgen, heeft de werving en selectie van nieuwe medewerkers vanaf de tweede helft van 2017 de hoogste prioriteit gekregen. Daarbij wordt bekeken welke kennis, expertise en functieniveau nodig zijn voor een organisatie die zowel in kwantiteit als kwaliteit het gewenste niveau heeft.

In 2017 heeft zich weliswaar een lichte verbetering voorgedaan in de beheersing van onderzoeksprojecten in termen van doorlooptijden en capaciteit (onderzoeksdagen), maar de projectbeheersing binnen de Algemene Rekenkamer ligt nog niet op het gewenste niveau. Verdere verbetering van de beheersing van projecten is noodzakelijk en blijft een serieus aandachtspunt in de bedrijfsvoering.

Aandachtsgebieden in strategische periode 2016–2020

In de strategie van de Algemene Rekenkamer voor de periode 2016-2020 hebben we een aantal terreinen en thema's aangewezen waar we ons onder meer via meerjarige onderzoeksprogramma's op richten. In 2017 zijn binnen al deze programma's onderzoeken gepubliceerd. Bij een aantal van deze onderzoeken wordt in dit Verslag iets uitvoeriger stilgestaan vanwege de impact die ermee is bereikt of vanwege het innovatieve karakter van de onderzoeksmethode. Opvallend waren bijvoorbeeld onze onderzoeken naar het toezicht op banken, het passend onderwijs, het Europese systeem van CE-markeringen, het inburgeringsbeleid en de behandeling van aangiftes bij de politie.

Om te kunnen bepalen of wij de rijksrekening en de rijkssaldibalans kunnen goedkeuren zoals voorgeschreven in de Comptabiliteitswet doen wij jaarlijks onderzoek naar het gevoerde financieel en materieel beheer; de ten behoeve van dat beheer bijgehouden administraties; de financiële informatie in de jaarverslagen; de departementale saldibalansen; de totstandkoming van de informatie over het gevoerde beleid en de bedrijfsvoering; de centrale administratie van 's Rijks schatkist; het Financieel jaarverslag van het Rijk; en de Saldibalans van het Rijk (artikel 82 en 83 Comptabiliteitswet 2001). Voor een overzicht van ons verantwoordingsonderzoek zie de infographic op pagina 16.

Daarnaast bouwen we in het verantwoordingsonderzoek voort op de uit de voorgaande strategische periode komende rijksbrede onderwerpen personeelsbeleid, ICT, en vastgoedbeheer.

In het afgelopen jaar hebben we in het verantwoordingsonderzoek wederom een hoog niveau van rechtmatigheid van de rijksuitgaven vastgesteld en de rijksrekening goedgekeurd. Ons rechtmatigheidsoordeel over de uitgaven heeft betrekking op de uitsnede van de totale collectieve uitgaven in 2016 (€ 231,1 miljard van de totale collectieve uitgaven van € 304,1 miljard).

In het verantwoordingsonderzoek zijn diverse problemen vastgesteld in de bedrijfsvoering van ministeries. Deze hadden vooral betrekking op de ICT, beveiliging van informatie, de inkoop, en de mate waarin het management 'in control' is.

Jaarlijks stellen wij zogenoemde begrotingsbrieven op met aandachtspunten die de Staten-Generaal kan gebruiken bij het beoordelen van de ontwerpbegrotingen. Een goede begroting legt immers de basis voor een goede uitvoering en verantwoording.

De Algemene Rekenkamer onderzoekt en beoordeelt het Financieel Jaarverslag van het Rijk en de jaarverslagen van de ministeries

Rijk: verantwoording



Algemene Rekenkamer onderzoekt en beoordeelt

Algemene Rekenkamer: onderzoek naar verantwoording



Worden samengevat tot een rijksbreed beeld



Algemene Rekenkamer onderzoekt en beoordeelt de jaarverslagen en de bedrijfsvoering van ministeries



Behalve aan het verantwoordingsonderzoek hebben we in 2017 overeenkomstig de strategie in het bijzonder aandacht besteed aan: (1) de toekomstbestendigheid van de overheidsfinanciën in de Europese context, (2) het scherper belichten van de begrote en gerealiseerde rijksinkomsten, (3) het geven van meer inzicht in de premiesectoren zorg en sociale zekerheid, (4) het investeren in nieuwe onderzoeksmethoden en -technieken en (5) het verrichten van onderzoeken op het gebied duurzaamheid en veiligheid.

Internationale en nationale samenwerking

In juni 2017 heeft de Algemene Rekenkamer het voorzitterschap van EUROSAI, de samenwerkingsorganisatie van rekenkamers in Europa, overgedragen aan de rekenkamer van Turkije. Tijdens ons driejarig voorzitterschap hebben we de rol en invloed van het bestuur beter gestalte gegeven en zijn er enkele nieuwe onderzoeksprojecten opgezet, onder meer op het gebied van open data en gezondheidszorg. Ook is een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd door de 50 leden van EUROSAI. Dit heeft geleid tot een toekomstvisie die is opgenomen in de nieuwe EUROSAI-strategie 2017–2023.

Op 14 december 2017 is een gezamenlijk onderzoek gepubliceerd van de ‘Task Force bankenunie’ van het Contactcomité van rekenkamers binnen de EU, waarvan wij samen met de Duitse rekenkamer voorzitter zijn. In dit onderzoek is gekeken door de nationale rekenkamers van Nederland, Duitsland, Cyprus, Finland en Oostenrijk hoe de nationale toezichthouders toezicht uitoefenen op de middelgrote en kleine banken. Een belangrijke gezamenlijke conclusie was dat er een groeiende leemte is in de controle op het publieke toezicht op banken in de eurozone.

De Algemene Rekenkamer hecht ook groot belang aan goed functionerende lokale en regionale rekenkamer(commissie)s in Nederland. Omdat beleid, taken en bevoegdheden van het Rijk en decentrale overheden steeds meer in elkaar overlopen, is het voor een goede uitvoering van onze controlerende taak van belang dat de ‘checks en 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. In 2017 hebben we ons gezamenlijk onderzoek naar het sociaal domein – waar taken op het gebied van zorg en sociale zekerheid zijn overgeheveld van het Rijk naar gemeenten – afgerond met onze publicaties in het verantwoordingsonderzoek en onze begrotingsbrieven.

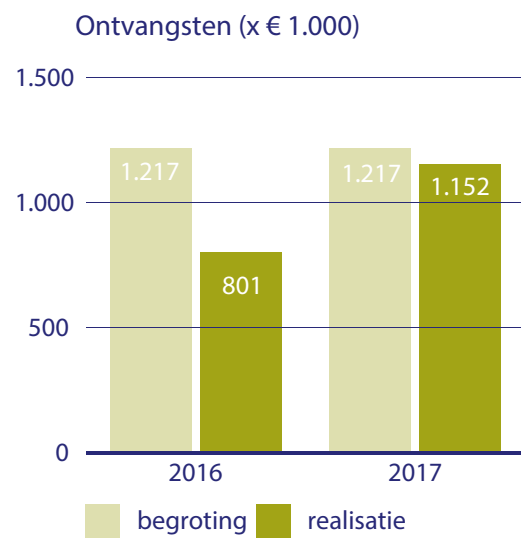
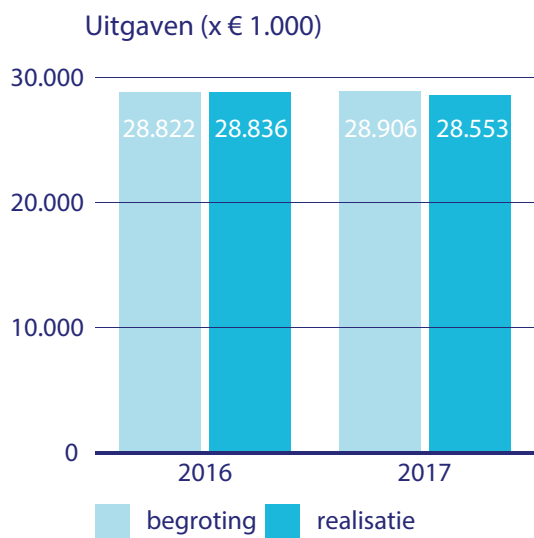
Uitgaven en inkomsten

Voor 2017 was een bedrag van € 28.906.000 begroot. Ter voorbereiding op de uitvoering van de reorganisatie is met een kasschuif € 1,2 miljoen naar 2018 overgeheveld. Van de

resterende € 27.706.000 is € 353.000 minder uitgegeven dan begroot. Door de eindejaarsmarge van € 280.000 die kan worden doorgeschoven naar 2018 resteert er € 73.000 die terugvloeit in de staatskas.

Onze ontvangstenbegroting voor 2017 was € 1.217.000. Dit bedrag is met € 1.152.000 bijna gerealiseerd. De ontvangsten waren € 65.000 lager dan begroot.

Minder uitgaven en ontvangsten dan begroot



1 Over de Algemene Rekenkamer

1.1 Waar staat de Algemene Rekenkamer voor?



Figuur 1 Missie en strategie Algemene Rekenkamer

1.1.1 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 de besteding van gemeenschapsgeld steeds moeilijker te volgen is. Wij streven ernaar om hierin met onze onderzoeken helderheid te scheppen, om zo 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 ten behoeve van het democratisch proces 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 waar we ons onder meer via meerjarige onderzoeksprogramma's op richten (zie hoofdstuk 2).

1.1.2 Onderzoek

Om onze taken – het doen van rechtmatigheids- en doelmatigheidsonderzoek – te kunnen uitvoeren, beschikt de Algemene Rekenkamer over bijzondere wettelijke bevoegdheden. Zo zijn wij bevoegd om bij alle dienstonderdelen van het Rijk goederen, administraties,

documenten en andere informatiedragers te onderzoeken. Dat is vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2001. Per 1 januari 2018 is deze wet vervangen door de Comptabiliteitswet 2016 (Comptabiliteitswet 2016). De Comptabiliteitswet 2016 omschrijft nog duidelijker tot welke informatie de Algemene Rekenkamer toegang heeft bij ministeries en andere (rijks)organisaties. Ook verruimt de nieuwe wet onze bevoegdheden om onderzoek te doen bij organisaties die in opdracht van de overheid publieke taken uitvoeren.

Op eigen initiatief of op verzoek

Wij bepalen als Algemene Rekenkamer zelf wat wij onderzoeken en op welke manier 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.

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 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 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?

1.1.3 Onze ijkpunten

De onderzoeksresultaten 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 (zoals blockchain) ons bieden.
- *Samenwerking*: om effectief te zijn werken we samen met collega-rekenkamers (ook in het buitenland), andere Hoge Colleges van Staat en (publieke) kennisinstellingen.

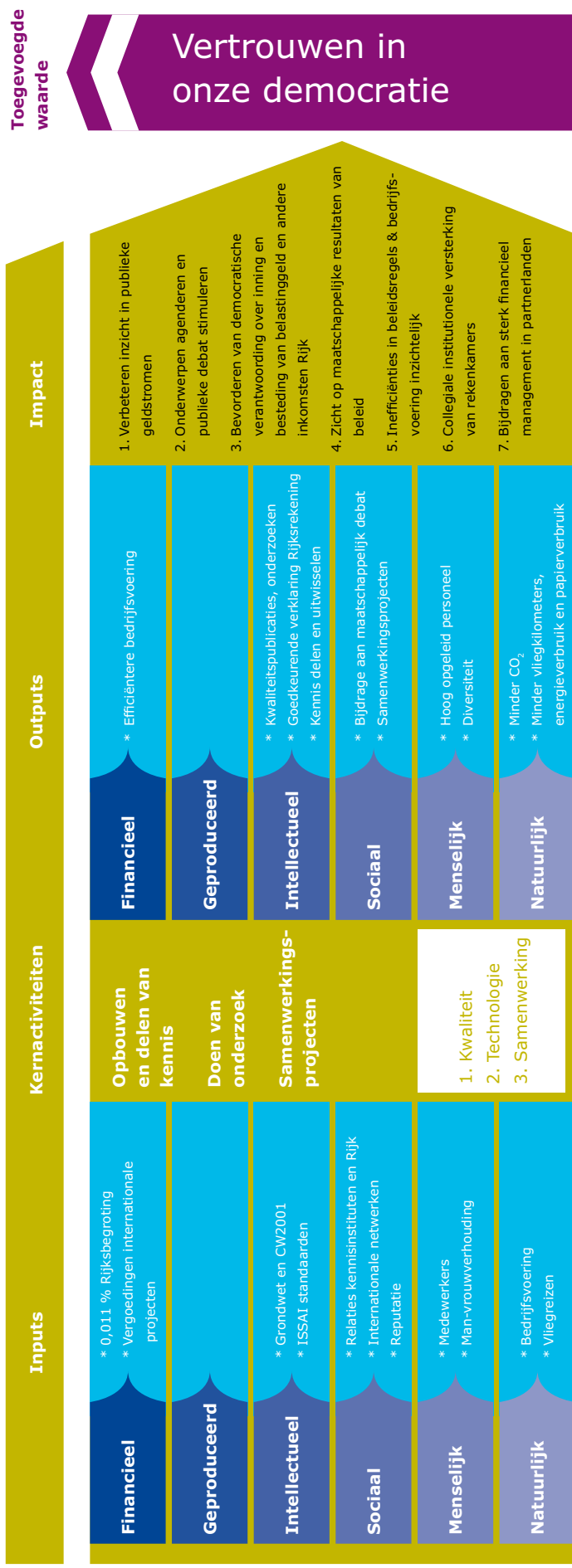
1.2 Meerwaarde voor belanghebbenden in onze omgeving

1.2.1 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 een model van 'waardecreatie' (zie pagina 22). Dit 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; en
- de toegevoegde waarde die we uiteindelijk met ons werk nastreven: bijdragen aan het vertrouwen in de democratie.

Model van waardecreatie



Figuur 2 Model van waardecreatie Algemene Rekenkamer

1.2.2 Onze omgeving

We zoeken actief en structureel de dialoog 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.

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. In 2018 organiseren we daarom een dialoog met partijen in de samenleving die betrokken zijn bij ons werk. We stellen de vraag centraal op welke thema's we naar het oordeel van onze gesprekspartners de meeste toegevoegde waarde leveren.

We noemen hier een aantal van de instellingen en personen die betrokken zijn bij ons werk en de manier waarop we met hen actief en structureel de dialoog voeren:

- *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.

Nieuwe website afgestemd op gebruikers

De website van de Algemene Rekenkamer (www.rekenkamer.nl) is in 2017 vernieuwd. Met de vereenvoudigde navigatie- en informatiestructuur is het gemakkelijker om informatie te vinden. Daarnaast is de site nu ook geschikt om te bekijken op tablet en telefoon.

Deze veranderingen zijn mede dankzij de inbreng van gebruikers van onze website tot stand gekomen. Aan hen hebben we de vraag gesteld of zij onze nieuwe site een verbetering vinden. Dat was het geval. De aanpassingen die in het bijzonder worden gewaardeerd zijn:

- verbeterde vindbaarheid en toegankelijkheid;
- meer ruimte voor beeld (fotografie, datavisualisatie, video);
- vernieuwde presentatie van onze publicaties op de website.

2 Ons onderzoek: resultaten, methoden, en kwaliteit

In onze strategie voor de periode 2016–2020 hebben we een aantal terreinen en thema's benoemd waar we ons onder meer via meerjarige onderzoeksprogramma's op richten:

- Programma 'Verantwoordingsonderzoek': het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek waarin we ook voortbouwen op rijksbrede onderwerpen zoals personeelsbeleid, ICT, en vastgoedbeheer uit de voorgaande strategische periode;
- Programma 'Toekomstbestendigheid overheidsfinanciën': het analyseren van de toekomstbestendigheid van de overheidsfinanciën (met name in de Europese context);
- Programma 'Ontvangsten Ontcijferd': het scherper belichten van de begrote en gerealiseerde rijksinkomsten;
- Programma 'Zorg en Sociale Zekerheid': het geven van meer inzicht in de premiesectoren zorg en sociale zekerheid.

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

De strategische onderzoeksprogramma's worden na enkele jaren geëvalueerd om te zien in hoeverre de doelstellingen ervan zijn gerealiseerd en of bijstelling of continuatie gewenst is. Zo is in december 2017 de evaluatie besproken van het programma *Zorg en Sociale Zekerheid*. Dit is gebeurd in een organisatiebrede 'strategische dialoogsessie' (zie kader). Op basis van de evaluatie en de bespreking daarvan heeft het college besloten het programma voort te zetten en daarbij het programmaplan te herijken. In 2018 zullen de programma's 'Toekomstbestendigheid overheidsfinanciën' en 'Ontvangsten Ontcijferd' op vergelijkbare wijze worden geëvalueerd.

Strategische dialoogsessies

Strategische dialoogsessies worden sinds 2017 maandelijks binnen de AR georganiseerd. Medewerkers, management en college bespreken in deze sessies het starten, voorzetten en eventueel beëindigen van onderzoeksprojecten. Aspecten die daarbij worden gewogen zijn de strategische meerwaarde, de inhoudelijke en methodische kansen en de kosten van een project. De uitkomsten van deze sessies gebruikt het college in zijn besluitvorming over het werkprogramma.

In het vervolg van dit hoofdstuk lichten we de onderzoeksprogramma's toe waaraan in 2017 is gewerkt. We bespreken de voortgang en de behaalde resultaten. Bij een aantal onderzoeken die we in 2017 hebben gepubliceerd staan we iets uitgebreider stil. Voor deze onderzoeken beschrijven we in een tekstkader de impact die ermee is bereikt.

2.1 Programma 'Verantwoordingsonderzoek'

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

Verantwoordingsonderzoek over 2016

Op 17 mei 2017, de derde woensdag in mei, hebben we de resultaten gepresenteerd van onze controle van de rijksrekening over 2016. In dit verantwoordingsonderzoek hebben we, net als in voorgaande jaren, vastgesteld dat verreweg de meeste uitgaven van het Rijk rechtmatig waren. We hebben de rijksrekening dan ook goedgekeurd. Deze goedkeuring hebben de Tweede en Eerste Kamer nodig om decharge te kunnen verlenen aan de ministers.

Het oordeel dat geld op rijksniveau rechtmatig is uitgegeven, vertelt niet het hele verhaal. Het bereiken van beoogde effecten is vaak lastig te beoordelen. Dat heeft te maken met het feit dat uitvoering, budgetten en taken in toenemende mate zijn overgeheveld naar bestuurslagen en -organen buiten de rijksoverheid. Daar vindt de werkelijke besteding plaats. 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 2016* (eveneens uitgebracht op de derde woensdag in mei) gevisualiseerd en toegelicht hoe de rijksrekening (ter grootte van € 231,1 miljard) zich verhoudt tot de totale collectieve uitgaven (ter grootte van € 304,1 miljard (volgens de EMU-definitie)). Zo hebben we duidelijk gemaakt dat ons oordeel over de rechtmatigheid bij de rijksrekening betrekking heeft op een uitsnede van de totale collectieve uitgaven. Ook hebben we in beeld gebracht welke typen uitgaven binnen de rijksrekening over 2016 vallen en hoeveel geld daar naartoe is gegaan. We hebben daarbij onder meer onderscheiden:

- de directe bestedingen (zoals uitgaven aan personeel, specifieke uitkeringen en toeslagen);
- de rijksbijdragen;
- de sociale fondsen;
- de bekostiging van instellingen op afstand; en
- de decentrale overheden.

Daarmee is ook in beeld gebracht dat de finale besteding van op rijksniveau geïnd geld buiten de rijksoverheid gebeurt.

Wij moeten ook onderzoek doen naar de totstandkoming van de informatie over het gevoerde beleid en de bedrijfsvoering. In ons verantwoordingsonderzoek over 2016 hebben we diverse problemen ('onvolkomenheden') gesignaleerd in de bedrijfsvoering van de ministeries. Deze problemen hebben betrekking op de ICT en de beveiliging van informatie, op de inkoop en de mate waarin het management in control is. De meeste problemen zijn geconstateerd bij het Ministerie van Financiën, vooral rond de aansturing en vernieuwing van de Belastingdienst.

Problemen in de informatiebeveiliging constateerden we ook bij acht andere ministeries én bij de Tweede Kamer. Naar aanleiding hiervan heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen waarin de regering wordt verzocht zich maximaal in te spannen om de onvolkomenheden vóór eind 2017 weg te werken. Ook is de regering verzocht om de Tweede Kamer vóór eind 2017 te informeren over wat er nodig is voor een goede toekomstbestendige informatiebeveiliging bij overheden en daaraan gelieerde instellingen. We zullen daarover rapporteren op 16 mei 2018 als we het verantwoordingsonderzoek over 2017 publiceren.

Het verantwoordingsonderzoek over 2016 wees verder uit dat het Rijk kampt met een krapte aan specifieke deskundigheid op diverse terreinen. Vooral het tekort aan financieel specialisten, ICT-deskundigen en cyberexperts loopt op. De signalen over hoge werkdruk als gevolg van deze tekorten nemen toe. Bij de politie leidt de onderbezetting bijvoorbeeld tot verminderde capaciteit voor de bestrijding van financieel-economische en cyber-criminaliteit, twee rechercheterrijnen waarvan het belang juist sterk groeit. Bij de ministeries zijn er onvoldoende financieel specialisten. Tegelijkertijd is er bij de rijksoverheid sprake van een dreigend overschot aan middelbaar administratief personeel.

Ook hebben we in ons verantwoordingsonderzoek over 2016 specifiek onderzoek gedaan naar het beleid op het gebied van passend onderwijs, luchtkwaliteit en drie revolverende fondsen die worden beheerd door de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO van de minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (fondsen waarbij het uitgeleende geld weer terugkomt en dan beschikbaar wordt gesteld voor nieuwe leningen). In deze verdiepende onderzoeken constateerden wij dat van veel beleidsmaatregelen die het kabinet heeft genomen onduidelijk is wat de effecten voor burgers en bedrijven zijn. Soms is onbekend welk doel een minister wil bereiken of waar het geld is gebleven.

Gegevens daarover zijn nogal eens versnipperd, waardoor het parlement er moeilijk wijs uit kan worden. In andere gevallen is de bestemming van het belastinggeld wel duidelijk, maar niet welke effecten er zijn bereikt. Deze conclusies sluiten aan op soortgelijke bevindingen in de jaren ervoor.



Impact onderzoek 'Passend onderwijs': verbeterd inzicht in publieke geldstromen

Projectleider Marlies Alberts

'Verantwoordingsonderzoek gaat nog meer leven als het ook, zoals in deze beleids casus, gaat over wat met al dat geld is gedaan. We hebben daarvoor alle relevante data die we bij OCW konden vinden – uit jaarverslagen van schoolbesturen maar bijvoorbeeld ook over leerlingstromen – binnenstebuiten gekeerd.'

In 2017 deden we onderzoek naar het geld voor passend onderwijs. Passend onderwijs is in 2014 van start gegaan. De beleidsintentie is dat leerlingen in het onderwijs extra ondersteuning krijgen als zij die nodig hebben. Ook een reden om passend onderwijs in te voeren was, dat er behoefte bestond aan meer inzicht in de doelmatige besteding van de gelden voor leerlingondersteuning. Onderwijsgeld gaat grotendeels als *lumpsum* naar (samenwerkingsverbanden van) schoolbesturen. De schoolbesturen mogen het naar eigen inzicht besteden aan onderwijs en verantwoord zich daar op hoofdlijnen over. In 2016 gaf het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap €2,4 miljard uit aan passend onderwijs. Onze onderzoeksvraag was, waaraan het primair en voortgezet onderwijs deze financiële middelen besteden.

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat het moeilijk te zien is hoe het geld wordt ingezet. Ook is niet bekend hoeveel leerlingen extra ondersteuning nodig hebben en of ze die ook krijgen. Samenwerkingsverbanden en schoolbesturen hebben soms te maken met een stapeling van financiële problemen die het voor hen lastig maakt passend onderwijs goed vorm te geven. Dit kan het risico met zich meebrengen dat zij in strijd met de doelstellingen van passend onderwijs handelen, door bij besluiten over de extra ondersteuning financiële overwegingen zwaar te laten meewegen.

Het Ministerie van OCW heeft inmiddels, in overleg met het veld, een richtlijn opgesteld die het voor samenwerkingsverbanden en schoolbesturen duidelijker moet maken, wie zich op welke wijze moet verantwoorden over de inzet van middelen voor passend onderwijs.

Brieven met aandachtspunten bij de begrotingen 2018

Een goede begroting legt de basis voor een goede uitvoering en verantwoording. Daarom stellen we elk jaar brieven voor het parlement op met aandachtspunten bij de ontwerp-begrotingen.

In 2017 hebben we in deze begrotingsbrieven verwezen naar de resultaten van onze zogenoemde Opvolgmonitor, die we eind september hebben gepubliceerd op de website.

Hierin is terug te vinden hoe de ministers opvolging hebben gegeven aan de aanbevelingen die in de voorgaande vijf jaar zijn gedaan door de Algemene Rekenkamer.

Rijksbrede onderwerpen in het verantwoordingsonderzoek

We continueren rijksbrede onderzoeken op onderwerpen als personeelsbeleid, ICT en vastgoedbeheer, die voortkomen uit de vorige strategische onderzoeksperiode van de Algemene Rekenkamer. Vanwege de grote impact op het functioneren en presteren van de rijksoverheid de afgelopen jaren streven we ernaar ze onderdeel van het reguliere verantwoordingsonderzoek te laten zijn.



Impact conferentie 'Toekomst publiek vastgoed': agenderen en publiek debat stimuleren

Projectleider Lieke van der Sanden

'Het mooie aan dit project is dat het echt het resultaat is van samenwerking. Extern, met ons opgebouwde vastgoednetwerk en via de sprekers en workshopleiders. En intern waren diverse collega's betrokken, zowel inhoudelijk als facilitair.'

Op 16 november 2017 organiseerde de Algemene Rekenkamer als afsluiting van het onderzoeksprogramma 'Publiek vastgoed' een conferentie over vastgoed in de (semi-)publieke sector. Met ons vastgoedonderzoek leveren we al ruim 5 jaar een bijdrage aan verantwoord beheer van vastgoed dat met publiek geld wordt gefinancierd.

Het doel van de conferentie was om opgedane inzichten uit te wisselen met ons netwerk en andere vastgoedprofessionals én om op een inspirerende manier vooruit te kijken: hoe ziet de toekomst van het publiek vastgoed eruit en hoe kan de Algemene Rekenkamer ook de komende jaren bijdragen aan een verantwoord vastgoedbeheer in de publieke sector?

Met de conferentie hebben we 150 vastgoedprofessionals bereikt. De deelnemers waren afkomstig van ministeries, toezichthouders, uitvoeringsorganisaties, onderwijsinstellingen, adviesorganen, adviesbureaus en banken. Hiermee hebben we nog een belangrijk doel van de dag bereikt: het stimuleren van het debat tussen vastgoedprofessionals in de (semi)publieke sector. In 2 plenaire sessies en 9 parallele workshops discussieerden zij over de thema's 'financiering', 'innovatie & data', 'checks & balances', 'strategie & sturing' en 'publiek-private samenwerking'. Daarnaast hebben we de Handreiking Basisprincipes Vastgoedmanagement gepubliceerd. Deze handreiking biedt denkkaders en redenerlijnen die behulpzaam kunnen zijn bij een goede sturing en beheersing van vastgoedprojecten bij het Rijk en organisaties op afstand van het Rijk.

2.2 Meerwaarde door thematische focus

We hebben ervoor gekozen om in onze onderzoeksagenda voor de periode tot en met 2020 het zwaartepunt te leggen op drie inhoudelijke thema's met de volgende programma's:

- Programma *Toekomstbestendigheid overheidsfinanciën* (zie § 2.2.1);
- Programma *Ontvangsten Ontcijferd* (zie § 2.2.2);
- Programma *Zorg en Sociale Zekerheid* (zie § 2.2.3).

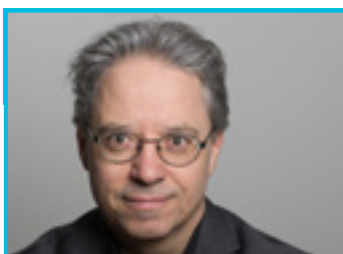
We volgen en onderzoeken deze thema's gedurende verscheidene jaren in vaste teams. Op die manier verdiepen we onze kennis en zijn we ook beter in staat om flexibel in te spelen op actuele ontwikkelingen en nieuwe onderzoeksvragen die daaruit voortkomen. Daarnaast gaat de komende jaren onze bijzondere aandacht uit naar het verrichten van onderzoeken op het gebied van duurzaamheid en veiligheid (zie § 2.2.4).

2.2.1 Programma 'Toekomstbestendige overheidsfinanciën'

Vanaf de financiële crisis in 2008 hebben de Nederlandse overheidsfinanciën onder grote druk gestaan. Er zijn sindsdien, zowel nationaal als in EU-verband, maatregelen genomen om de financiën weer gezond te maken en de risico's beter te beheersen. In het programma *Toekomstbestendige overheidsfinanciën* richten we ons op de vraag wat deze inspanningen opleveren en wat er nog beter kan. In 2017 zijn in het kader van dit programma de volgende onderzoeken gepubliceerd:

- *Onderzoek naar meerjarenramingen*. Bij de kabinetswisseling in 2012 (overgang van het eerste naar het tweede kabinet-Rutte) liet de navolgbaarheid van de financiële informatie in de bepalende documenten (regerakkoord, startnota, begroting) te wensen over. Onder navolgbaarheid verstaan we dat duidelijk is waarop financiële meerjarencijfers zijn gebaseerd (de onderbouwing) en hoe ze worden verwerkt in de reguliere begrotingsstukken (de aansluiting). Op basis van dat gegeven hebben we aandachtspunten geformuleerd die we in de brief aan het parlement van 5 oktober 2017 bij de ontwerp-begroting 2018 hebben opgenomen. Uit de startnota van 3 november 2017 van het derde kabinet-Rutte blijkt dat er met name op het punt van de aansluiting van de financiële informatie in de begrotingsstukken verbeteringen zijn gerealiseerd. Hiermee krijgt het parlement beter zicht op de samenhang van de geplande uitgaven die in het regeerakkoord, de startnota en de begrotingsstukken staan vermeld. Hieruit blijkt dat de financiële informatie beter navolgbaar is geworden.
- *Onderzoek naar het banktoezicht*. Eind september 2017 brachten we een rapport uit over het toezicht dat De Nederlandsche Bank (DNB) houdt op kleine en middelgrote banken in Nederland (zie voor uitkomsten het kader hierna). In december publiceerden we in het verlengde van dit onderzoek een internationaal vergelijkend rapport over het

banktoezicht in de lidstaten van de EU. In dat rapport hebben wij laten zien dat binnen het gemeenschappelijk toezichtmechanisme het toezicht op banken in verschillende landen verschillend wordt uitgevoerd. Daarnaast hebben we de gebrekkige toegang van rekenkamers tot de toezichtdossiers aan de orde gesteld, evenals de controlebevoegdheden van de Europese Rekenkamer op het toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB) op grote banken. We hebben de suggestie gedaan om de bevoegdheden van de Europese Rekenkamer gelijk te trekken met het mandaat dat de verschillende rekenkamers in de eurozone hadden bij hun nationale toezichthouders op banken vóór 2014 (toen het Europese banktoezicht van start ging).



Impact onderzoek 'Toezicht op banken': zicht krijgen op maatschappelijke resultaten van beleid

Projectleider Peter van Roozendaal

'We hebben in dit onderzoek voor het eerst onze nieuwe onderzoeksbevoegdheden om vertrouwelijke toezichtinformatie bij DNB in te zien gebruikt. Dat maakt het onderzoek complex en soms lastig, maar ook zeer uitdagend en stimulerend.'

Tijdens de financiële crisis moest de overheid banken redden met publiek geld. Eén van de problemen was tekortschietend toezicht door nationale toezichthouders in de EU. Sindsdien zijn regels aangescherpt en oefent de Europese Centrale Bank (ECB) het toezicht op de grootste banken uit. Toezicht op middelgrote en kleinere banken wordt uitgeoefend door De Nederlandsche Bank (DNB). Wij zijn nagegaan hoe DNB dat doet, en hoe de minister van Financiën toezicht houdt op de publieke taak van DNB.

We hebben vastgesteld dat DNB de banken intensief en streng beoordeelt. DNB legt daarbij hogere kapitaaleisen op dan op basis van Europese regels minimaal verplicht is. Andere maatschappelijke belangen, zoals een efficiënt bankwezen, betreft DNB niet zichtbaar in de beoordeling. We hebben daarom aanbevolen om dit beter inzichtelijk te maken.

We hebben daarnaast vastgesteld dat de minister van Financiën zijn toezicht op DNB beperkt en weinig proactief invult.

Het onderzoek is gepresenteerd in de Tweede en Eerste Kamer en heeft de nodige aandacht in de pers gekregen. DNB heeft toegezegd om meer inzicht te gaan geven in zijn werkwijze. De minister van Financiën heeft beloofd dat hij zijn toezichtrol beter zal invullen.

- *Rapport bij de Nationale verklaring.* In ons verantwoordingsonderzoek kijken wij jaarlijks ook naar het functioneren van de beheers- en controlesystemen van de in Nederland bestede Europese subsidies. We doen dit in ons rapport bij de zogeheten 'Nationale verklaring'. In deze verklaring legt Nederland ieder jaar verantwoording af over het beheer en de rechtmatigheid van de uitgaven die ons land in Brussel heeft gedeclareerd voor Europese projecten op het terrein van onder meer landbouw, visserij,

werkgelegenheid en migratie. Een dergelijke controle op wat er binnen een lidstaat precies gebeurt met EU-subsidies bestaat op dit moment maar in drie landen. Naast Nederland zijn dit Denemarken en Zweden. Wij oordeelden in 2017 dat de Nationale verklaring van Nederland een goed beeld geeft van het financieel beheer. Wel hebben we aangegeven dat meer aandacht wenselijk is voor de resultaten die worden bereikt met het bestede EU-geld.

- *Resultaten structuurfondsen.* Naast het zojuist besproken jaarlijkse rapport bij de Nationale verklaring publiceerden wij in 2017 samen met tien andere Europese rekenkamers een onderzoek naar de resultaten die op het terrein van werkgelegenheid worden bereikt met het geld uit de Europese structuurfondsen. We zijn nagegaan in hoeverre de landen op koers liggen met het realiseren van de doelstellingen voor 2020. Op basis van de bevindingen concluderen de deelnemende rekenkamers in het internationale rapport dat de operationele programma's zodanig zijn ontworpen dat zij kunnen bijdragen aan het bereiken van de Europese werkgelegenheidsdoelen. Dat geldt ook voor Nederland. Uit het internationale rapport blijkt verder dat de systemen van indicatoren en bijbehorende doelen over het algemeen een goede basis vormen voor monitoring, maar dat er op het gebied van transparantie, bruikbaarheid en beheersbaarheid verbeteringen nodig zijn. Zo zouden de programma-specifieke indicatoren in de lidstaten beter in lijn moeten worden gebracht met de gemeenschappelijke indicatoren voor de EU. Ook zijn in de nieuwe programmaperiode (2021-2027) realistische, niet te lage streefwaarden wenselijk voor relevante indicatoren.
- *Afwikkeling steunmaatregelen voor banken.* Tot slot hebben we ook dit jaar weer bijgehouden wat de kosten en opbrengsten zijn van de afwikkeling van de steunmaatregelen van de overheid en de verkoop van de in de crisis genationaliseerde banken. De resultaten van het onderzoek hebben we gepubliceerd op onze website.

2.2.2 Programma 'Ontvangsten Ontcijferd'

De belangrijkste doelstelling van ons programma *Ontvangsten Ontcijferd* was over 2017: het verbeteren van inzicht in de ontvangstenkant van de rijksoverheid. Wij hebben in 2017 drie rapporten op dit terrein gepubliceerd.

- In het rapport *Zicht op belastingverlichtende regelingen* van februari 2017 hebben we een inventarisatie gemaakt van fiscale regelingen die de belastingontvangsten van het Rijk beperken: fiscale aftrekposten, vrijstellingen en kortingen. Hiervan was tot dat moment niet bekend hoeveel dat er waren. We wilden het parlement hier inzicht in bieden omdat het financieel belang van de belastingfaciliteiten en instrumenten groot is: het gaat naar schatting om minstens €97,6 miljard. Met het oog op de parlementaire controle is het van belang dat de inkomstenderving ten gevolge van dergelijke regelingen zichtbaar blijft. Van regelingen die het gedrag van de belastingbetaler stimuleren of ontmoedigen is het bovendien relevant om te weten of ze effectief zijn. Van 6 op de 10 van al deze fiscale regelingen, die de belastingontvangsten van het Rijk verminderen, zijn het resultaat en kosten onbekend. Hierdoor is ook onduidelijk hoe groot de belastingderving is van het Rijk.
- In het rapport *Niet-belastingontvangsten: raming, beheersing en prikkels van ontvangsten van ministeries* van september 2017 hebben we onderzocht hoeveel de ministeries ontvangen via niet-belastingontvangsten, voor welke ontvangsten ministers zelf budgettair verantwoordelijk zijn en hoe ministers hun ontvangsten ramen (zie kader hierna).
- In december 2017 hebben we het rapport *Schenkingsvrijstelling eigen woning; effecten op de hypotheekschuld* gepubliceerd. De belangrijkste conclusie uit dit rapport was dat het mogelijk maken van een belastingvrije schenking tot € 100.000 voor de financiering van een woning heeft bijgedragen aan een lagere totale en gemiddelde hypotheekschuld van Nederlanders. Er was rekening gehouden met € 104 miljoen minder belastingafdracht, het werd € 1.093 miljoen minder, ruim het tienvoudige.



**Impact onderzoek naar niet-belastingontvangsten:
bevorderen van democratische verantwoording over
rijksinkomsten**

Projectleider Gijs Koop

‘Het leuke aan dit onderzoek was dat we ons op onontgonnen terrein begaven en met behulp van grootschalige data-analyse interessante bevindingen hebben gedaan. De motie die de Tweede Kamer aannam naar aanleiding van het rapport was voor het team de zogenoemde ‘kers op de taart’.’

Naar de raming van alle fiscale regelingen van het Rijk die niet tot de belastingen worden gerekend, was nog niet eerder onderzoek gedaan. Het gaat daarbij niet alleen om grote bedragen zoals de opbrengsten van de verkoop van staatsdeelneming ABN/AMRO en de aardgasbaten,

maar ook om relatief kleine ontvangsten zoals de opbrengsten van de verkoop van gronden en van boetes voor te late belastingaangifte. Wij vinden het belangrijk dat het parlement en de minister van Financiën hier inzicht in hebben, aangezien het bij elkaar om aanzienlijke bedragen gaat waar de invloed van het parlement op de besluitvorming beperkt is.

Ministeries ontvangen gezamenlijk structureel meer aan deze zogenoemde ‘niet-belastingontvangsten’ dan zij van tevoren ramen. Een substantieel deel van de extra ontvangsten wordt in de loop van het jaar zichtbaar. Daardoor kan het parlement op de belangrijkste besluitvormingsmomenten, bij de Miljoenennota en de Voorjaarsnota, niets zeggen over de aanwending van dit geld. Tussen 2013 en 2016 ging het daarbij gemiddeld om € 678 miljoen per jaar.

Naar aanleiding van het onderzoek heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen waarin zij de regering verzoekt om de manier van begroten van de niet-belastingontvangsten te evalueren en zo nodig aan te scherpen, zodat de verschillen tussen ramingen en realisaties kleiner worden. In de motie verzoekt de Kamer de regering ook om de (eventuele) aangescherpte instructies door te voeren, zodat deze kunnen worden meegenomen in de begrotingscyclus voor het jaar 2019.

2.2.3 Programma ‘Zorg en Sociale Zekerheid’

De zorg en de sociale zekerheid omvatten € 70 miljard respectievelijk € 77,6 miljard (Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 34 426, nr. 31), een steeds groter deel van de collectieve uitgaven. De houdbaarheid en doeltreffendheid van deze grotendeels premiegefinancierde uitgaven zijn belangrijke aandachtspunten in het programma *Zorg en Sociale Zekerheid*. Met de uitvoering van dit programma willen we het inzicht in de effectiviteit en doelmatigheid verbeteren. Dat doen we op twee manieren. Ten eerste bieden we inzicht in de vormgeving van de financiering in de zorg en sociale zekerheid. Ten tweede bieden we inzicht in de werking van (onderdelen van) het beleid in de zorg en sociale zekerheid.

- In ons verantwoordingsonderzoek hebben we op hoofdlijnen een beschrijving gegeven van de *begrotings- en verantwoordingssystematiek bij uitgaven voor zorg en sociale zekerheid*. Deze uitgavenkaders (tegenwoordig: ‘uitgavenplafonds’) kennen namelijk een ander begrotings- en verantwoordingsproces dan de rijksbegrotingscyclus. Dit mede door de hoeveelheid partijen die betrokken is: zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten etc.. Ook de betrokkenheid van het parlement bij begroten en verantwoorden is bij deze uitgaven anders. Met onze beschrijving wilden we bijdragen aan het verbeteren van de informatiepositie van het parlement. We sloten daarmee aan bij een Tweede Kamermotie waarin de regering is verzocht om een onderzoek te laten doen ter verbetering van de informatie over de uitgaven in de premiesectoren, zodat de Kamer de rechtmatigheid en doelmatigheid van die uitgaven beter kan controleren.

- Op verzoek van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) hebben wij in 2017 onderzoek gedaan naar de *balans tussen de ambities en middelen van het UWV*. Het UWV vervult sinds 2002 een publieke taak: uitkeringen verstrekken en mensen begeleiden bij het vinden van werk (zie kader hierna). Het UWV is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met eigen rechtspersoonlijkheid met een Raad van Bestuur en een 16.208 fte (april 2016) tellende organisatie. De publieke taken van UWV worden onder volledige ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van SZW uitgevoerd. De zbo-status van UWV impliceert dat de minister weliswaar verantwoordelijk is voor het beleid dat UWV uitvoert, maar niet voor de wijze waarop UWV zijn taken uitvoert.



Impact verzoekonderzoek naar het UWV: inefficiënties in beleidsregels en bedrijfsvoering inzichtelijk maken

Onderzoeker Gijs Bolte

‘Heel bijzonder aan dit project was de teamsamenstelling. We hebben vanuit veel verschillende achtergronden een heel divers onderzoeksteam neer kunnen zetten. Ons team werd

daarbij tijdelijk versterkt met een onderzoeker van de accountantsdienst van UWV. Hij heeft met zijn inzet en kunde een hele grote bijdrage geleverd aan het onderzoek en wij hebben veel van hem geleerd.’

Uit ons onderzoek kwam naar voren dat het UWV de afgelopen jaren, ondanks vele beleidswijzigingen en bezuinigingen, zijn kerntaken adequaat heeft uitgevoerd. Wel had het UWV moeite om mensen te ondersteunen in het vinden van werk, doordat de politieke ambities daarvoor per kabinet wisselden.

Wij hebben een aantal aanbevelingen gedaan om het UWV ook op de langere termijn toekomstbestendig te maken. Zo zou het UWV de centrale kaderstelling en aansturing moeten verstevigen, de werkelijke kosten van verschillende producten inzichtelijk moeten maken als ook een goed werkend model van cost accounting moeten implementeren. Ook bevelen we aan om inzichtelijk te maken wat de gevolgen kunnen zijn van de resterende taakstelling. Aan de minister bevelen we aan dat hij voor de aansturing beschikt over voldoende relevante gegevens. De bestuurlijke dialoog tussen SZW en UWV is niet altijd gebaseerd op dezelfde gegevens en daarom niet altijd productief. Het UWV zelf moet zijn feitelijke uitvoeringskosten beter kennen, zodat de minister een juist budget kan vaststellen. We vinden verder dat de minister van SZW meer helderheid aan het UWV moet geven over de ambities rond de hulp bij het vinden bij werk. De minister van SZW zag op basis van onze bevindingen ruimte voor verbetering en ook het UWV is inmiddels met onze conclusies en aanbevelingen aan de slag. De minister houdt het parlement schriftelijk op de hoogte van de voortgang van de ingezette verbeteringen.

2.2.4 Onderzoeken op het gebied van duurzaamheid en veiligheid

De Nederlandse samenleving weet zich de komende jaren geconfronteerd met nieuwe maatschappelijke vraagstukken die de huidige en de volgende generaties raken. Aan de ene kant zijn daar cybercrime, het kwetsbare elektronische verkeer en eigendomskwesties rond de bewaarplaatsen van virtuele data, aan de andere kant uitputting van natuurlijke hulpbronnen en de transitie naar een andere energievoorziening. Deze problemen en de aanpak ervan laten zich niet eenduidig definiëren langs klassiek afgebakende en ingevulde beleidsagenda's. Daarom kiezen we ervoor onze onderzoekscapaciteit op deze terreinen flexibel te organiseren om in te kunnen spelen op nieuwe vraagstukken.

Duurzaamheid

Subsidie-instrumenten en fiscale regelingen die tot doel hebben om de duurzaamheid van de samenleving te verbeteren, vallen direct onder ons blikveld. Private duurzaamheidsverplichtingen die voortvloeien uit een wettelijk kader kunnen echter *buiten* onze bevoegdheden vallen. Kabinet en parlement dienen daarom van tevoren af te spreken hoe de voortgang van zulke verplichtingen wordt bijgehouden.

- We hebben in 2017 onderzocht wat het tweede kabinet-Rutte heeft gedaan om de realisatie van de *duurzame ontwikkelingsdoelen* (Sustainable Development Goals (SDG)) van de *Verenigde Naties* (VN) dichterbij te brengen en om de resultaten hiervan de komende jaren goed te kunnen monitoren (zie kader). Met dit onderzoek hebben we gehoor gegeven aan de oproep van de VN aan rekenkamers om een rol te spelen bij de monitoring van de duurzame ontwikkelingsdoelen, die onder andere (maar zeker niet alleen) betrekking hebben op klimaatgerelateerde problemen.



Impact duurzame ontwikkelingsdoelen VN: onderwerp agenderen en publiek debat stimuleren

Projectleider Ronnie Takens

'Met dit onderzoek naar de aanpak van de duurzame ontwikkelingsdoelen kijken we eigenlijk aan 'de voorkant' naar de vraag of beleid goed wordt voorbereid in plaats van dat we achteraf terugkijken naar de uitvoering. Dit is een wat bijzondere rol voor de Algemene Rekenkamer, maar wel eentje die veel toegevoegde waarde heeft: bijdragen aan de inrichting van monitoring en verantwoording bij de start, maakt de noodzaak voor correctie halverwege minder'.

De resultaten van ons onderzoek naar de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN hebben we in september 2017 gepubliceerd. In het rapport stelden we vast dat het tweede kabinet-Rutte voortvarend van start is gegaan met de doelen. Zo zijn er bij alle ministeries senior

beleidsmedewerkers aangesteld om de duurzame ontwikkelingsdoelen goed op de agenda te zetten. Ook heeft de in 2016 speciaal hiervoor aangestelde nationaal coördinator contact gelegd met relevante partijen zoals het bedrijfsleven, lokale overheden en maatschappelijke organisaties. Verder is de Nederlandse overheid begonnen met het monitoren van de stand van zaken rond de VN-doelen.

We hebben de nieuwe Tweede Kamer en de nieuwe regering om aandacht gevraagd voor een aantal zaken, zoals het waarborgen van een goede coördinatie en afstemming van nieuw beleid op het gebied van duurzame ontwikkeling en meer aandacht voor de VN-doelen op dit gebied in de departementale begrotingen en jaarverslagen.

Veiligheid

Ons land heeft met tal van risico's en bedreigingen te maken, zowel van binnenuit als buitenaf. Wij kunnen het parlement niet altijd op een transparante manier voorzien van alle informatie over zulke onderwerpen. Soms omdat de informatie in het private domein ligt, waardoor wij er geen toegang toe hebben. Soms omdat wij omwille van de staatsveiligheid niet alles openbaar kunnen maken. Daarin moeten we steeds een verstandige, onafhankelijke afweging maken.

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*. Vraagstukken rond *identiteitsfraude of risico's verbonden met het 'internet-der-dingen'* vragen eveneens om nieuwe antwoorden van de uitvoerende macht en dus ook om een nieuwe aanpak van ons onderzoek.

2.3 Nieuwe methoden en technieken voor onderzoek

Wij investeren in deze strategische periode extra in de verdere ontwikkeling van onze organisatie. We verkennen de mogelijkheden die ICT en technologische innovaties ons bieden.

2.3.1 Programma 'Verantwoordingsonderzoek' onderdeel doorontwikkeling VO

In 2017 hebben we binnen het programma *Verantwoordingsonderzoek* met het onderdeel doorontwikkeling VO verdere stappen gezet in de richting van een modernisering van zowel de inhoud, de vorm als de instrumenten van ons verantwoordingsonderzoek.

Onderwerpselectie

Onze ambitie is om in het verantwoordingsonderzoek naast controle op de rechtmatigheid en de kwaliteit van de bedrijfsvoering jaarlijks relevant onderzoek te doen naar publieke uitgaven en inkomsten. Dat betekent dat we ons zullen gaan richten op ‘lange lijnen’: trends en ontwikkelingen die we gedurende verscheidene jaren bij verschillende departementen volgen. Daarbij bekijken we de rechtmatigheid van de uitgaven, de bedrijfsvoering en de beleidsresultaten nog meer in samenhang met elkaar. Zo kunnen we meer duiding geven aan ons oordeel.

Een groot deel van de uitvoering ligt tegenwoordig 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, instellingen en bedrijven. Deze zijn vervolgens in verschillende mate verantwoordelijk voor de recht- en doelmatige besteding van deze gelden. Zij kunnen daarbij een grote mate van beleidsvrijheid hebben. Inzicht in de doelmatigheid en effectiviteit van deze geldstromen en het gevoerde beleid is een vraagstuk dat we aan de orde hebben gesteld.

Instrumenten van onderzoek

Ook voor ons verantwoordingsonderzoek verkennen we nieuwe onderzoeksmethoden. We zoeken daarbij naar synergie met nieuwe disciplines zoals van data-analyse. Nieuwe onderzoeksmethoden en nieuwe analysetechnieken – zoals de inzet van ‘big data’ en geodata – gaan nieuwe inzichten opleveren en de diepgang van ons onderzoek versterken. Zo hebben we in ons verantwoordingsonderzoek 2016 de beschikbare data beter benut. Daarmee hebben wij zicht geboden op:

- de resultaten van het beleid voor de *begeleiding van Nederlandse gedetineerden in het buitenland* van de minister van Buitenlandse Zaken;
- het beleid rond het *sporenonderzoek door het Nederlands Forensisch Instituut* van de minister van Veiligheid en Justitie;
- het beleid rond *passend onderwijs* van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; en
- drie revolverende *fondsen die worden beheerd door de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO* van de minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

2.3.2 Programma ‘DOEN’

Ons onderzoeksprogramma DOEN (Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken) heeft als doel het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek verder te ontwikkelen ten behoeve van goed inzicht in maatschappelijke effecten van beleid in relatie

tot de bestede publieke euro. Deze ambitie vullen we in door nieuwe onderzoeksmethoden te verkennen en door naar synergie te zoeken met uiteenlopende disciplines, van data-analyse tot psychologie.

In 2017 hebben we vooral geïnvesteerd in het gebruik van data en beeld in onze onderzoeken. Data helpen ons om nieuwe inzichten te verkrijgen, ons werk efficiënter uit te voeren en de kwaliteit van ons werk verder te vergroten. Het visualiseren van deze data ligt in het verlengde van deze ontwikkeling en helpt om een verhaal toegankelijker te maken en helder uit te leggen. Om onze ambities waar te maken beschikken wij inmiddels over 5 data-analisten. Ook hebben we een groot deel van de onderzoekers getraind in datavaardigheid en het werken met diverse methoden en technieken.

Onze investeringen op datagebied hebben geleid tot een reeks publicaties waarin we op basis van datasets meer zicht hebben geboden op de maatschappelijke resultaten van beleid. Het gaat om onderzoeken op het terrein van:

- het *inburgeringsbeleid* (gepubliceerd in januari 2017, zie kader hierna);
- het Europese systeem van *CE-markeringen* (gepubliceerd in januari 2017, zie kader op pagina 40);
- het *toezicht op banken* (gepubliceerd in september 2017, zie § 2.2.1);
- het *voorarrest* (gepubliceerd in november 2017); en
- de *vrijstelling schenkbelasting eigen woning* (gepubliceerd in december 2017).

In 2017 hebben we onderzocht hoe het inburgeringsbeleid in de praktijk uitpakt. Aanleiding was dat de slagingspercentages bij het inburgeringsexamen in juni 2016 tegenvielen. Het aantal personen dat binnen de termijn slaagt voor het inburgeringsexamen is onder het huidige stelsel (Wet inburgering 2013) flink afgenomen ten opzichte van het vorige stelsel (Wet inburgering 2007). Op basis van data-analyse en casuonderzoek hebben we de oorzaken in kaart gebracht en aanbevelingen gedaan.



Impact onderzoek inburgering: zicht op maatschappelijke resultaten van beleid

Projectleider Patrick Antenbrink

‘Het was een verrijking om naast onze analyses op databestanden het land in te trekken en te spreken met de mensen voor wie het beleid bedoeld is: de inburgeraars zelf.’

Het aantal personen dat binnen de termijn slaagt voor het inburgeringsexamen is onder het huidige stelsel (Wet Inburgering 2013) afgenomen van 80% (onder de Wet Inburgering 2007) naar 39%. Daar komt bij dat de minister van SZW voor een groot deel van de populatie

inburgeraars niet bleek te kunnen zeggen of zij wel bezig waren met inburgeren. Onze conclusie is dat het uitgangspunt van eigen verantwoordelijkheid vooraf niet goed is onderbouwd en onvoldoende blijkt te werken in de praktijk. Het merendeel van de inburgeraars heeft ondersteuning nodig bij de start van een inburgeringstraject.

Ook stimuleert het huidige stelsel onvoldoende om examen te doen op het hoogst haalbare niveau, wat mogelijk de kans verkleint op participatie. Het verplichte examenniveau is basaal (taalniveau A2); een hoger examen – bijvoorbeeld het staatsexamen op NT2-niveau – biedt meer mogelijkheden in de maatschappij. Van de onderzoekspopulatie onder het nieuwe stelsel deed maar 2% het staatsexamen NT2. In het voorgaande stelsel was dit percentage juist aan het stijgen naar zo'n 20%.

In het onderzoek hebben we voor het eerst gebruikgemaakt van data-analyse op basis van grootschalige bestanden. Aanvullend hebben we een casusonderzoek uitgevoerd onder 38 inburgeraars uit beide stelsels die wij persoonlijk hebben bezocht door het land heen.



Impact onderzoek Europese CE-markering: inefficiënties in beleidsregels en bedrijfsvoering inzichtelijk

Projectleider Diny van Est

‘We hadden een innovatieve aanpak waarbij we met tekst, cijfers én beeld de boodschap op een heldere manier hebben kunnen overbrengen. Daarmee is goed onder de aandacht gebracht dat

de Europese CE-markering geen veiligheid van producten garandeert.’

CE-markeringen staan op producten waarmee iedereen dagelijks te maken heeft, zoals elektrische apparaten en speelgoed. Hiermee verklaart een fabrikant dat een product voldoet aan de Europese eisen voor veiligheid, milieu en gezondheid. Maar in de praktijk worden er jaarlijks honderden producten uit de handel genomen omdat ze onveilig blijken te zijn, terwijl ze toch een CE-keurmerk hebben. Hoe kan dat?

In de zoektocht naar het antwoord troffen we een systeem aan dat niet waterdicht is en kwetsbaarheden kent. Het systeem moet namelijk economische en publieke belangen dienen, maar die liggen niet altijd in elkaars verlengde. Verder vertoont het toezicht in de Europese lidstaten grote verschillen. Alleen al in Nederland zijn er vijf inspecties betrokken bij de controle op het CE-keurmerk. Verder blijkt de eindgebruiker van producten met CE-markering slecht geïnformeerd over de betekenis ervan.

We hebben aanbevelingen gedaan om het toezicht te verbeteren door op nationaal en internationaal niveau data-uitwisseling en samenwerking te bevorderen. In Nederland is hiertoe een ‘DOE-coalitie CE-markering’ opgezet door de samenwerkende inspecties. De minister van Economische Zaken en Klimaat (EZK) gaat stappen nemen om de informatie voor de eindgebruiker te verbeteren.

Op een internationaal inspectiecongres hebben we een workshop gegeven over de problemen rond CE-markeringen. Ook hebben we drie expertmeetings gehouden met publieke en private betrokkenen. Tot slot hebben we een website gemaakt om de methoden en data van dit onderzoek te delen met andere rekenkamers in Europa.

Ook hebben we in 2017 aan onze ambities op het terrein van data-analyse gewerkt door voor de tweede keer een zogenoemde *Accountability Hack* te organiseren (zie kader).

Tweede editie 'Accountability Hack'

Na een succesvolle eerste editie vond in juni 2017 de tweede editie van de *Accountability Hack* plaats in het gebouw van de Tweede Kamer. Dit is een initiatief van de Algemene Rekenkamer, de Open State Foundation, de Tweede Kamer, het CBS en diverse ministeries. Tijdens deze bijzondere 'hackathon' gingen bijna 100 programmeurs aan de slag met open overheidsdata, waarmee ze nieuwe apps of websites ontwikkelden om inzichtelijk te maken hoe publiek geld wordt besteed. Ook waren er data-eigenaren, beleidsmakers en andere geïnteresseerden aanwezig, die de gelegenheid benutten om met elkaar in gesprek te gaan over het belang van (open) data.

We hebben in 2017 invulling gegeven aan onze ambitie om sneller onderzoek te doen en te publiceren, waardoor we kunnen inspelen op actuele vraagstukken. Hiertoe hebben we een nieuw type onderzoek ontwikkeld: het *focusonderzoek*. Dit type onderzoek onderscheidt zich van reguliere onderzoeken door een korte doorlooptijd, een scherp afgebakende vraagstelling en een rapportage zonder bestuurlijke aanbevelingen. We hebben ons hierbij laten inspireren door de Britse rekenkamer, waar dit type onderzoek is ontwikkeld. Vlak voor de jaarwisseling publiceerden wij de eerste van dit type onderzoek: *Focus op 'kansrijke' aangiften bij de politie* (zie kader).



Impact onderzoek kansrijke aangiften bij de politie: zicht op maatschappelijke resultaten van beleid

Projectleider Jaco Alberts

'Met dit eerste focusonderzoek hebben we als Algemene Rekenkamer laten zien dat we in staat zijn om snel op een actueel thema in te spelen. Het geheim is een klein team met een scherpe

focus dat zich binnen een beperkte periode op een onderzoek kan storten. Wat mij betreft: missie geslaagd!

In het voorjaar van 2017 uitten de Commissarissen van de Koning hun zorgen over het 'politieloze platteland' dat een 'crimineel luilekkerland' dreigde te worden. Deze noodkreet vormde, samen met andere signalen over het in het gedrang komen van politietaken, de aanleiding om onderzoek te doen naar het in behandeling nemen van aangiften.

Omdat dit een 'focusonderzoek' betrof beperkte het onderzoek zich tot aangiften waar de politie al had geoordeeld dat er aanknopingspunten voor opsporing waren of die zo ernstig waren dat ze in elk geval voor opsporing in aanmerking kwamen. Een klein onderzoeksteam voerde een data-analyse uit en bezocht lokale politieteams voor duiding van de resultaten.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat van de bovengenoemde aangiften 70% binnen tien dagen door een rechercheur of agent in behandeling was genomen. Op het platteland bleken dergelijke aangiften sneller te worden opgepakt dan het landelijke gemiddelde.

2.4 Kwaliteit van ons werk

De kwaliteit van ons werk is cruciaal voor onze reputatie van onafhankelijkheid, onpartijdigheid en deskundigheid. Daarom besteden wij daaraan veel aandacht en hebben wij kwaliteit ook aangewezen als een ijkpunt in onze strategie voor 2016-2020. Het is tegelijkertijd een kernpunt in de organisatieverandering die we in 2016 hebben ingezet.

2.4.1 Opzet systeem van 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 internationale collega-instellingen.

De kwaliteit van onze producten en processen wordt primair gewaarborgd door de professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers. Wij investeren dan ook in het werven van gekwalificeerd personeel en in de permanente educatie van onze medewerkers. Wij waarborgen de kwaliteit van ons werk daarnaast door middel van (verplichte) stappen in ons onderzoeksproces, waaronder:

- het vaststellen van de nota van bevindingen door de onderzoeksdirecteur;
- ambtelijk en bestuurlijk hoor en wederhoor met de gecontroleerde partij(en); en
- vaste evaluatiemomenten.

De verschillende stappen zijn vastgelegd in de zogenoemde ‘onderzoekscirkel’ van de Algemene Rekenkamer. Deze cirkel is opgebouwd aan de hand van de verschillende fasen in het onderzoeksproces. Voor elke fase bestaan interne werkinstructies, handleidingen en checklists.

Door middel van interne kwaliteitstoetsen beoordelen wij gedurende het onderzoeksproces of de concept-onderzoeksproducten c.q. -werkzaamheden voldoen aan de interne kwaliteitscriteria. Periodiek analyseren we de uitkomsten van de uitgevoerde kwaliteitstoetsen om er lering uit te trekken.

Tot slot hebben wij een kwaliteitsbewakende functie binnen de organisatie. Het doel daarvan is (a) om ons kwaliteitssysteem periodiek te evalueren en (b) om externe beoordelingen van de kwaliteit van ons werk te organiseren.

Wij vragen sinds 2016 externe deskundigen uit de wetenschap (hoogleraren, docenten en onderzoekers van Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstellingen) om te reflecteren op de technische en strategische kwaliteit van een selectie van onze publicaties. Begin 2018 zullen wij weer een aantal publicaties door externe deskundigen laten beoordelen en daar lessen uit trekken.

Omdat wij ook de professionele blik van onze internationale collega-instellingen op ons werk van groot belang achten, bereiden wij daarnaast een *peer review* voor. Wij bepalen het onderwerp van deze *peer review* op basis van een institutionele risicoanalyse (zie § 2.4.2 hierna) en een zelfonderzoek met behulp van het 'Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework'. Dit is een instrument van INTOSAI waarmee rekenkamers hun prestaties kunnen meten aan de hand van de internationale standaarden. Vanwege het capaciteitstekort waarmee onze organisatie op dit moment te kampen heeft als gevolg van de reorganisatie (zie hoofdstuk 4) en vanwege het beslag dat de *peer review* op onze financiën zal leggen, zijn wij hiermee nog niet gestart. Wij verwachten hierover in 2019 te rapporteren.

2.4.2 Aandachtspunten voor kwaliteitsbeheersing in 2017

Uit de evaluaties die in 2017 zijn verricht blijkt dat het kwaliteitssysteem van de Algemene Rekenkamer over het algemeen goed is opgezet en adequaat functioneert. Er is wel een aantal zorgpunten naar voren gekomen. Door de relatief grote uitstroom van medewerkers (zie § 4.1) is het in een aantal gevallen moeilijk geweest om voldoende capaciteit te vinden voor projecten. Met het vertrek van medewerkers is ook inhoudelijke expertise en kennis van onze interne processen en werkwijzen uitgestroomd. Het zal enige tijd en training vergen om deze kennis bij nieuwe medewerkers op te bouwen.

Andere zorgpunten in 2017 betroffen onder meer de planning en beheersing van onderzoeksprojecten en de grote tijdsdruk op een aantal interne processen. Wij hebben in 2017 bij twee rapporten errata moeten uitbrengen. Het betreft *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2016 bij het Ministerie van Financiën en Nationale Schuld* en *Staat van de rijksverantwoording 2016*, beide gepubliceerd op 17 mei 2017. De oorzaken van beide errata zijn intern onderzocht, om herhaling te voorkomen.

2.4.3 Risicomanagement

Medio 2017 is het project 'Institutioneel Risicomanagement' van start gegaan. Dit project moet begin 2018 resulteren in een actuele risicoanalyse voor onze organisatie en voorstellen voor het versterken van ons risicomanagement. Om de externe en interne risico's in kaart te brengen zijn in de tweede helft van 2017 risico-inventarisatiesessies

georganiseerd met medewerkers en directeuren van alle directies inclusief de leden van het college en het Audit Advisory Committee (zie § 5.1). 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. Het projectteam heeft de risico's vervolgens gerubriceerd in risicogebieden. Het college en MT hebben begin 2018 de risico's gewaardeerd, om te bepalen wat de toprisico's zijn voor onze organisatie en de beheersing daarvan te bespreken.

2.4.4 De '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 ieder departement aan de Algemene Rekenkamer te rapporteren over de opvolging van aanbevelingen. Per onderzoeksproduct stellen we een factsheet op met daarin per aanbeveling de stand van zaken.

Op 28 september 2017 publiceerden wij 96 factsheets met 689 aanbevelingen die wij in de periode januari 2012 – januari 2017 aan de ministers hebben gedaan. Op 567 (82%) van deze aanbevelingen hebben de ministers – volgens opgave van de departementen – actie ondernomen. Op 105 aanbevelingen is geen actie ondernomen, maar was ook geen toezegging daartoe gedaan. Bij zeventien aanbevelingen is wel een toezegging gedaan maar (nog) geen actie ondernomen.

De *Opvolgmonitor* is een webpublicatie, te vinden op de website van de Algemene Rekenkamer.

3 Internationale en nationale samenwerking

3.1 Internationale samenwerking

Zoals vermeld in § 1.1.2 is per 1 januari 2018 de Comptabiliteitswet 2016 van kracht. De Comptabiliteitswet benoemt nu ook internationale werkzaamheden. Om de missie van de Algemene Rekenkamer te kunnen vervullen zoeken wij actief internationale samenwerking. Dit doen wij om te beginnen door in werkgroepen en internationale organisaties waarvan we lid zijn kennis uit te wisselen, standaarden te ontwikkelen en gezamenlijk onderzoek te doen. Daarnaast draagt de Algemene Rekenkamer bij aan goed openbaar bestuur en een verbetering van het financieel beheer van publiek geld in landen en regio's waar een samenwerkingsverband is aangegaan met de rekenkamers ter plaatse, onze 'zusterinstellingen'.

Ons buitenlandbeleid sluit aan bij onze strategie voor de periode 2016–2020 en bestaat uit de hieronder weergegeven vier pijlers.



Buitenlandbeleid Algemene Rekenkamer 2016-2020

Figuur 3 Pijlers van het buitenlandbeleid van de Algemene Rekenkamer voor 2016–2020

Hieronder gaan wij nader in op onze verschillende internationale samenwerkingsverbanden.

3.1.1 Lidmaatschappen en informele coalities

De Algemene Rekenkamer is actief in diverse regionale en mondiale koepelorganisaties: EUROSAI (de vereniging van nationale rekenkamers in Europa), INTOSAI (de vereniging van nationale rekenkamers wereldwijd) 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. Zo hebben wij in december met 4 zusterinstellingen een onderzoeksrapport gepubliceerd over het toezicht op middelgrote en kleine banken in 5 Europese landen.



Terugblik op het EUROSAI-voorzitterschap, 2014–2017

Projectleider Hayo van de Wal

‘Het was een intensieve, interessante tijd, waarbij het vooral zoeken was naar nieuwe manieren van beter en sneller samenwerken, bijvoorbeeld in het bestuur van de organisatie. Een goed voorbeeld daarvan is het door ons opgerichte Young EUROSAI

(YES). Enkele landen vonden dat het bestuur moest beslissen over waar het volgende Young Eurosai-congres zou worden gehouden, maar wij vonden dat juist een recht van de jonge medewerkers zelf. Uiteindelijk is het op instigatie van ons opgelost door het bestuur te laten besluiten dat de jongeren dit voortaan zelf mogen beslissen. Tijdens de laatste YES in Estland in september 2017 is besloten dat de volgende editie in 2019 in het Verenigd Koninkrijk is.’

In 2014 werd de Algemene Rekenkamer voorzitter van EUROSAI, de samenwerkingsorganisatie van rekenkamers in Europa. Het Nederlands voorzitterschap werd ingeluid met een congres dat innovatie als thema had. Dit thema is in de drie jaar voorzitterschap vastgehouden, met de ambitie om de meerwaarde van EUROSAI als netwerkorganisatie te vergroten.

Tijdens ons voorzitterschap hebben we de rol en invloed van het bestuur op moderne leest gestalte gegeven. Samen met andere bestuursleden hebben we enkele nieuwe projecten opgezet, onder meer op het gebied van open data en gezondheidszorgonderzoek. Ook hebben de 50 rekenkamers die lid zijn van EUROSAI samen een uitgebreide zelfevaluatie uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een toekomstvisie die is opgenomen in de nieuwe EUROSAI-strategie 2017–2023. Tot slot hebben we ons ingezet voor het formuleren van heldere doelen, het verbeteren van interne procedures en op het vergemakkelijken van de internationale samenwerking.

In juni 2017 is de voorzittershamer overgedragen aan de rekenkamer van Turkije. De komende 3 jaar zijn we echter nog lid van het EUROSAI-bestuur en kunnen we blijven bijdragen aan de door ons ingezette cultuurverandering.

We werken ook in informelere coalities samen met onze internationale collega's. Zo zijn wij vorig jaar een samenwerking gestart met onze Noorse, Finse en Britse collega's. Met hen wisselen wij praktische kennis en ervaring uit op het gebied van *data analytics*.

3.1.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk

In 2017 is er regelmatig bestuurlijk en ambtelijk contact geweest met de andere 3 rekenkamers van het Koninkrijk, die van Curaçao, Sint Maarten en Aruba. Deze contacten hielden onder andere verband met de voorbereidingen van een bestuurlijke bijeenkomst tussen de 4 Koninkrijksrekenkamers die in november 2017 op Curaçao zou worden gehouden. Na orkaan Irma in september bleek het onderkomen van de Algemene Rekenkamer op Sint Maarten verwoest. De bijeenkomst moest worden uitgesteld tot 2018 om ook de collega's uit Sint Maarten de kans te geven deel te nemen.

3.1.3 Samenwerking met partnerlanden

Met zusterinstellingen uit verschillende landen en regio's onderhouden we op hun verzoek een langdurig institutioneel samenwerkingsverband (zie het overzicht hieronder). Met andere zusterinstellingen voeren we op incidentele basis samenwerkingsprojecten uit en delen wij kennis en ervaring.



Langdurige, institutionele samenwerking:

- Arabische regio (Sharaka): Algerije, Irak, Jordanië, Libanon, Palestijnse gebieden, Tunesië en Marokko
- Engelstalig Afrika (AFROSAI-E)
- Koninkrijk der Nederlanden (Sint-Maarten, Aruba en Curaçao)
- Tanzania
- Albanië (EU Twinning)



Overige samenwerkingsprojecten:

- Georgië, Moldavië, Montenegro, Oekraïne (steun in kiesgroepverband bij integriteitsbevordering en doelmatigheidsonderzoek)

Figuur 4 Overzicht internationale samenwerkingspartners 2017

Met ons *Sharaka-programma* zijn we sinds enkele jaren actief in de Arabische regio (zie onderstaand kader).



Het Sharaka-programma

Projectleider Abdel Elabassi

‘Met het Sharaka-programma helpen we teams van rekenkamers van onze partnerlanden in de Arabische regio bij te dragen aan een goed werkend openbaar bestuur en financieel beheer van hun land.’

‘Sharaka’ betekent in het Arabisch partnerschap. Het Sharaka-programma is een vijfjarig samenwerkingsprogramma met onze zusterinstellingen in Algerije, Irak, Jordanië, Libanon, Marokko, de Palestijnse Gebieden en Tunesië. Het doel van het programma is bij te dragen aan een goed werkend openbaar bestuur en financieel beheer in de partnerlanden. Het programma loopt tot en met 2021 en wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Onder het Sharaka-programma vallen verschillende regionale en bilaterale projecten. De vier bilaterale projecten (met de rekenkamers van Algerije, Irak, Marokko en Tunesië) zijn gericht op institutionele versterking op het gebied van bijvoorbeeld onderzoek naar beleid, publiek financieel management, communicatie en stakeholderrelaties en onderzoek naar ICT. Het Sharaka-programma is vraaggestuurd en voorziet in maatwerk. Teams van de rekenkamers voeren zelf onderzoeken en ontwikkelprojecten uit waarbij medewerkers van de Algemene Rekenkamer hen begeleiden. Waar mogelijk begeleiden de Arabische teams ook elkaar. Zo kunnen deelnemers van elkaars ervaringen leren. De eerste resultaten van twee regionale projecten zijn in 2017 zichtbaar geworden:

- Alle rekenkamers hebben op basis van een begeleidde zelfevaluatie hun integriteitsrisico’s in kaart gebracht. Vervolgens hebben zij maatregelen ontwikkeld en ingevoerd om hun integriteit verder te bevorderen.
- Er wordt een review uitgevoerd van de nationale voorbereidingen voor de implementatie van de VN-doelen voor duurzame ontwikkeling. In 2017 hebben wij voor de teams verschillende trainingssessies in Nederland en de Arabische regio georganiseerd. Daarin begeleiden wij hen tijdens hun review. In de loop van 2018 worden de resultaten gepubliceerd door de betrokken rekenkamers in de Arabische regio. Daarbij wijzen de rekenkamers in een vroeg stadium op verbetermogelijkheden. Hun regering kan dan bijsturen om de VN-doelen in 2030 te bereiken.

Daarnaast zijn wij bijvoorbeeld ook – met steun van het Ministerie van Financiën – actief in zo genoemde kiesgroelanden (dit zijn landen die door de Staat der Nederlanden worden vertegenwoordigd in het bestuur van onder meer Wereld Bank en IMF). In 2017 hebben we collega’s uit Georgië, Montenegro en Oekraïne getraind om als moderator in hun eigen rekenkamer een zelfevaluatie op het gebied van integriteit te begeleiden. Ze gaan dat samen doen met een getrainde moderator uit één van de andere landen. De deelnemers aan deze moderatortraining waren erg tevreden (waardering gemiddeld 9,6). Ze waren vooral enthousiast over de praktische benadering en concrete voorbeelden en oefensituaties. Ook de groepsdiscussies en de proef-zelfevaluatie werden gewaardeerd. De deelnemers hebben elkaar op een bijzondere manier leren kennen en zijn door deze

ervaring een echte groep geworden. Daardoor zullen ze elkaar ook gemakkelijker in regionaal verband kunnen vinden.

3.1.4 Contactcomité

Binnen de EU werken we samen met de andere nationale rekenkamers en de Europese Rekenkamer. Het overleg van de presidenten van al deze rekenkamers vindt jaarlijks plaats in het Contactcomité. Het thema van het overleg in 2017 was de bijdrage die rekenkamers kunnen leveren aan het herstellen van het vertrouwen van burgers in de EU. President Arno Visser hield een presentatie over communicatie van onderzoeksresultaten met stakeholders.

Op 14 december 2017 werd een gezamenlijk onderzoek gepubliceerd van de ‘Task Force bankenunie’ van het Contactcomité, waarvan wij samen met de Duitse rekenkamer de voorzitter zijn. In dit onderzoek zijn de rekenkamers van Cyprus, Duitsland, Finland, Oostenrijk en Nederland nagegaan hoe door de nationale toezichthouders toezicht wordt uitgeoefend op de middelgrote en kleine banken. Een belangrijke, breed gedeelde conclusie was dat er een groeiende leemte is in de controle op het publieke toezicht op banken in de eurozone.

In oktober 2017 werden daarnaast door 2 Contactcomité-werkgroepen waarin wij participeerden onderzoeken gepubliceerd over de effecten die worden bereikt met structuurfondssubsidies in de EU-lidstaten en over de vraag in hoeverre EU-lidstaten de aanbevelingen opvolgen die zij krijgen van internationale instellingen zoals de EU en het Internationaal Monetair Fonds, ter verbetering van de houdbaarheid van hun overheidsfinanciën.

3.2 Nationale samenwerking

De Algemene Rekenkamer hecht veel waarde aan samenwerking met rekenkamers binnen Nederland. Het gaat dan zowel om lokale rekenkamers en rekenkamercommissies als om de rekenkamers in het Caribische deel van Nederland.

3.2.1 Samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s

Wij hebben in 2017 diverse activiteiten ondernomen 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 ook bij deze toenemende decentralisatie de ‘checks en balances’ 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. In 2017 hebben we ons gezamenlijk onderzoek naar het sociaal domein – waar taken op het gebied van zorg en sociale zekerheid zijn overgeheveld van het Rijk naar gemeenten – afgerond met onze publicaties in het verantwoordingsonderzoek 2016 en onze begrotingsbrieven. De resultaten van het onderzoek zijn door de desbetreffende lokale rekenkamer c.q. rekenkamercommissie gepresenteerd en besproken met de verschillende colleges en gemeenteraden. Daarbij is stilgestaan bij de informatiepositie van de gemeenteraad in het sociale domein.

3.2.2 Kennisuitwisseling

Gedurende het jaar wisselt de Algemene Rekenkamer ook veelvuldig kennis uit met rekenkamers en rekenkamercommissies van gemeenten, provincies en waterschappen, onder andere via de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK). Ook 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. Een vast moment in het jaar is de samenwerkingsbijeenkomst die de Algemene Rekenkamer en de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) organiseren. Deze bijeenkomst had in 2017 als thema: Versterk je werk! Daarnaast werd in november de tweede Spotdag gehouden. Deze dag is opgezet door het bestuur van de NVRK en de Algemene Rekenkamer. Het doel van de Spotdag is om te leren gezamenlijk onderzoek te doen op een thema dat inhoudelijk relevant is voor burgers. Verschillende rekenkamer(commissie)s, ondersteund door de Algemene Rekenkamer, deden samen onderzoek naar wat nodig is om de burger als ‘armchair auditor’ in positie te brengen: wat zou de burger willen weten over publieke uitgaven en de resultaten die daarmee worden bereikt? Op verschillende plaatsen in Nederland zijn enquêtes gehouden, zowel digitaal als door middel van straatinterviews. De uitkomsten van dit project worden samengebracht in een factsheet.

4 Onze organisatie

4.1 Reorganisatie

De Algemene Rekenkamer opereert in een sterk veranderende samenleving, met grote opgaven voor het openbaar bestuur op het gebied van zorg, vergrijzing, veiligheid, financiële houdbaarheid enzovoort. Een samenleving waar technologische ontwikkelingen een grote impact hebben. De veranderende omgeving vergt een Algemene Rekenkamer die omgevingsbewust is, responsief en gericht op samenwerking en kennisdeling. We willen zowel een strategische kennispartner zijn die degelijk, goed onderbouwd onderzoeksmateriaal levert, als een organisatie die kan inspelen op de vraag van de buitenwereld om snel te reageren op basis van de meest recente cijfers. De uitkomsten van ons onderzoek moeten relevant zijn voor democratische besluitvorming. Om de organisatie toe te rusten op onze strategische ambities én om gehoor te geven aan de opgelegde financiële taakstelling was een reorganisatie onvermijdelijk.

4.1.1 Drie kernwaarden

Om invulling te geven aan de strategie van de Algemene Rekenkamer ontwikkelt de organisatie zich aan de hand van drie kernwaarden:

- *Zakelijkheid*: we zetten onze schaarse middelen optimaal in, reflecteren kritisch op projecten en trekken daar lering uit.
- *Kwaliteit*: we brengen producten uit die aan de hoogste kwaliteitscriteria voldoen.
- *Wendbaarheid*: we spelen tijdig in op actuele vragen en zetten daar en waar nodig de juiste inhoudelijke expertise in.

Deze kernwaarden vergen aanpassingen zowel qua werkwijze als in de formatieopbouw. Ook is er behoefte aan meer tijdelijke inzet van kennis van buiten voor specifieke onderzoeksprojecten en programma's. Tegelijkertijd werd de Algemene Rekenkamer geconfronteerd met een financiële opgave als gevolg van de bezuinigingen die door de verschillende kabinetten-Rutte zijn opgelegd, ter grootte van € 3 miljoen structureel in 2018. In 2016 hebben we die bezuinigingen in een brief aan het parlement als 'niet verantwoord' bestempeld (Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 34 550 IIB, nr. 4). Besloten is om de vaste formatie met 39,41 fte te verminderen van 268,71 naar 229,3 fte (inclusief secretaris en exclusief college). De vrijgekomen financiën worden deels ingezet voor de bezuinigingen en deels voor de verzwaaring van enkele functies en de inzet van externen.

4.1.2 Van voornemen naar reorganisatiebesluit

In december 2016 zijn door het college in een zogenoemde Contourennota de hoofdlijnen vastgelegd van hoe de nieuwe organisatie eruit zou gaan zien en welke veranderingen zouden worden doorgevoerd. De nota is voorgelegd aan de Ondernemingsraad (OR) voor advies. Vervolgens is het reorganisatiebesluit opgesteld, dat zijn beslag heeft gekregen op 18 mei 2017.

4.1.3 De nieuwe organisatie

Op 1 juli 2017 is de nieuwe organisatie van start gegaan. De managementstructuur is aangepast om te komen tot een plattere, minder hiërarchische organisatie met kortere lijnen. Er is geen middenmanagement meer in de onderzoeksdirecties. De aansturing gebeurt nu door zes onderzoeksdirecteuren. Daarnaast is er één stafdirecteur, ondersteund door vijf middenmanagers. De nieuwe formatie bestaat uit brede functies en functiegroepen, zowel in het onderzoek als de staf. De gebondenheid van de medewerkers aan één directie of organisatieonderdeel vervalst. De medewerkers worden centraal geplaatst, wat bijdraagt aan ons streven om op het juiste moment de juiste mens op de juiste plek te hebben. Door de structurele aanpassing van het functiegebouw komen er bredere functies die de ontwikkelingsmogelijkheden bevorderen van de medewerkers tot schaal 15. Er is verder gewerkt aan de nieuwe functieprofielen, die eind 2017 zijn voorgelegd aan de OR voor advies. De *human resource*-strategie wordt herijkt, een meerjarige personeelsplanning wordt opgesteld en er komt een nieuw systeem van functiegesprekken en beoordelen.

4.1.4 Doelformatie

De formatie is van 296 fte in 2010 gekrompen naar 268,71 fte (inclusief secretaris en exclusief college) eind 2016. De doelformatie is in het reorganisatiebesluit vastgesteld op 229,3 fte. Dit is een krimp van 39,41 fte. Om de doelformatie te bereiken is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van natuurlijk verloop. Het Vrijwillig Van Werk Naar Werk (VWNW)-beleid is benut om de mogelijke overbezetting eind 2017 zo klein mogelijk te laten zijn. Eind 2017 is de vrijwillige fase van het VWNW-traject formeel afgerond. In totaal waren er 69 aanvragen, waarvan 35 voor reguliere trajecten en 34 voor de verkorte regeling in de vorm van buitengewoon verlof of een stimuleringspremie. Door toepassing van het VWNW-beleid en de reguliere uitstroom is het aantal medewerkers uiteindelijk onder de doelformatie uitgekomen. De bezetting per 31 december 2017 was (exclusief college) 210,11 fte. Dat is 19,19 fte onder de doelformatie van 229,3 fte. Door buitengewoon verlof (VWNW-status) en andere voorziene uitstroom weten we dat in 2018 (e.v.) in ieder geval

nog eens 15,86 fte zullen uitstromen. In aantallen medewerkers komt dat neer op 64 medewerkers die sinds 1 januari zijn vertrokken (42 medewerkers in 2017 en 22 medewerkers na 2017).

Vanwege de vacaturestop kon pas in de tweede helft van 2017 worden begonnen met de werving en selectie. De uitstroom wordt gedeeltelijk opgevangen door de inhuur van externe deskundigheid.

4.1.5 Diversiteit

Het aantal medewerkers dat bij de Algemene Rekenkamer werkte op 31 december 2017 (exclusief college) is 232. Dit is inclusief 22 medewerkers waarvan bekend is dat zij in 2018 (e.v.) zullen vertrekken omdat zij gebruikmaken van de VWNW-regeling (buitengewoon verlof (20)) die dan afloopt of via andere voorziene uitstroom (2) zijn vertrokken. Dit is een verdere daling ten opzichte van voorgaande jaren (in 2015: 289, in 2016: 269).

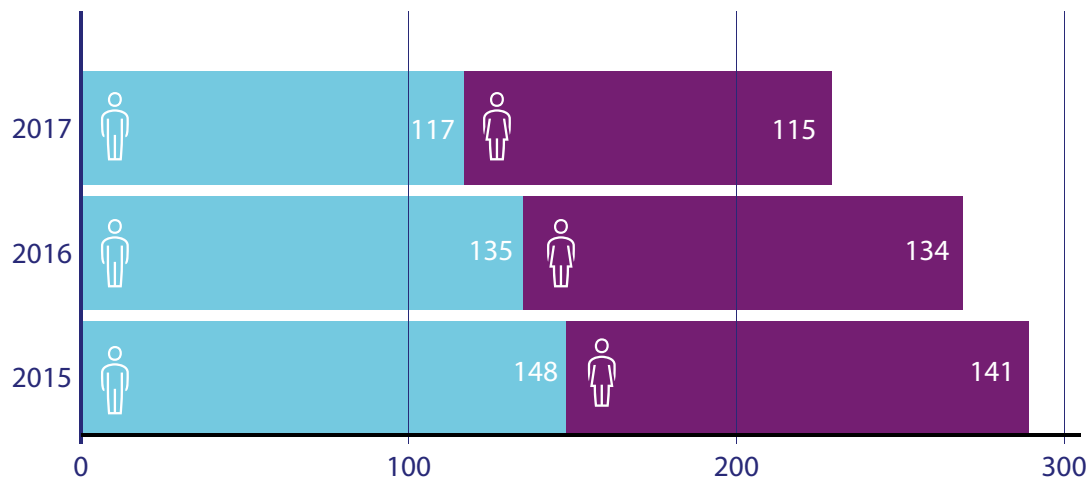
Verdeling man/vrouw

Van de 232 medewerkers is nagenoeg 50% man en 50% vrouw. Net als voorgaande jaren is het doel om 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement. Er zijn in totaal 8 topfuncties, bestaande uit 1 secretaris en 7 directeuren. Per 31 december 2017 waren er 2 vacatures (voor onderzoeksdirecteuren). Op dat moment was de man-vrouwverdeling van de zittende topposities 4 mannen en 1 vrouw. Dat brengt ons op 20% vrouwen op topposities. Het eerste doel is in 2017 dus niet behaald, maar er zijn 2 vrouwelijke onderzoeksdirecteuren benoemd die per 1 januari 2018 in dienst traden. Daardoor is per 1 januari 2018 het doel wel bereikt.

In het middenmanagement is het doel van 50% vrouwen niet gehaald. Het aantal functies in het middenmanagement is met de reorganisatie per 1 juli 2017 afgenomen van 14 naar 5, in verband met het opheffen van de functie van sectormanager in het onderzoek. Op 31 december bestaat de subtop uit 5 stafmanagers waarvan 1 vrouw; dat brengt ons op 20% vrouwen in het middenmanagement.

Afname van het aantal medewerkers in 2017

Verdeling man/vrouw blijft gelijk

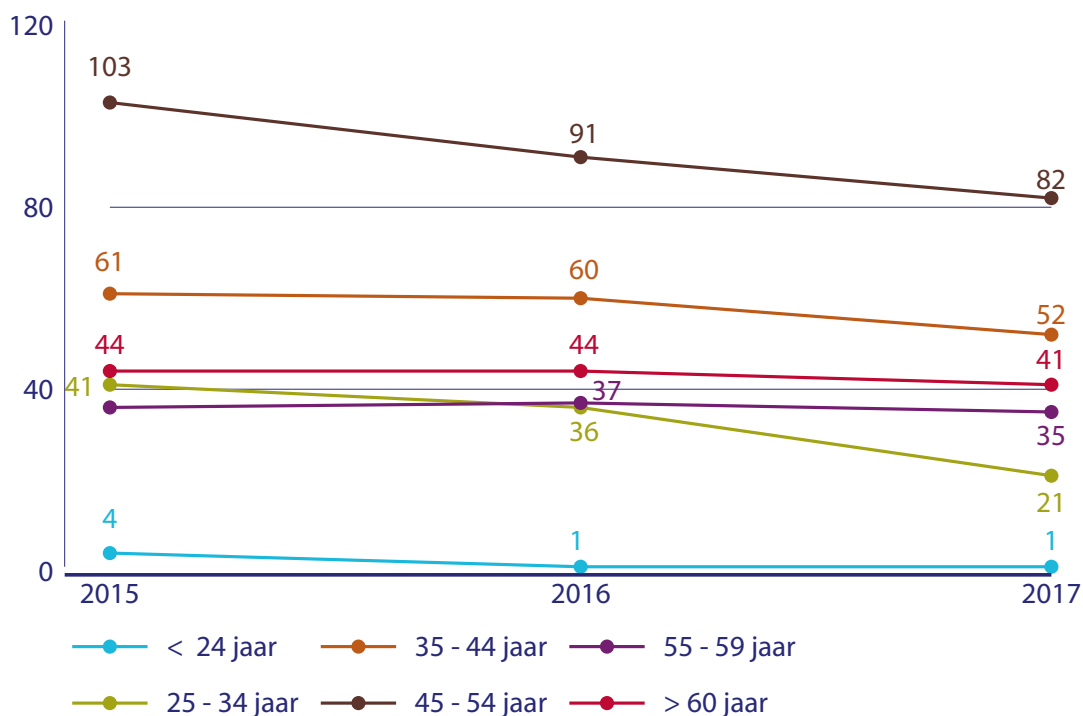


Grafiek 1 Aantal medewerkers en verdeling man/vrouw 2015, 2016, 2017

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd is gestegen van 47,9 begin 2017 naar 48,1 eind 2017. De opbouw van het personeelsbestand in leeftijdscategorieën (exclusief stagiairs) is als volgt:

Daling aantal medewerkers vooral in leeftijdsgroep 25 - 34 jaar



Grafiek 2 Opbouw personeelsbestand naar leeftijd

Participatiewet

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht geworden en moet elke rijksorganisatie, dus ook de Algemene Rekenkamer, invulling geven aan de wettelijke verplichting om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben. De Algemene Rekenkamer heeft de opdracht om het gestelde quotum van 252 uren (op jaarbasis) in 2024 te realiseren. De norm is gebaseerd op het aantal fte van de Algemene Rekenkamer in 2014. Deze norm zal naar verwachting in 2018 bijgesteld worden door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Vanwege de geringe en krimpemde omvang van onze organisatie en het specialistische karakter van het werk dat bij de Algemene Rekenkamer wordt verricht, zijn de mogelijkheden voor het bieden van passende arbeid aan zogenoemde ‘participanten’ beperkt. We hebben gekozen voor een meerjarenaanpak waarbij meer sporen tegelijk worden bewandeld.

Spoor 1 is het aantrekken van laagopgeleide participanten voor facilitaire taken. Daartoe is een contract gesloten met Binnenwerk. Maandelijks worden nu alle toetsenborden schoongemaakt door een team van participanten. Dit levert circa dertien participantenuren op. Spoor 2 is het binnenhalen van hoogopgeleide participanten met expertise op het gebied van IT, data en finances. Daartoe is een dienstverleningsovereenkomst gesloten met de Stichting Studeren en Werken op Maat (SWOM). De SWOM zal na voorbereidend onderzoek komen met voor ons geselecteerde 'young professionals' die kunnen worden ingezet in het onderzoek. Vanwege gebrek aan instroommogelijkheden en hoge werkdruk eind 2017, zijn er nog geen plaatsingen gerealiseerd. Hierdoor liggen we achter op de planning. In 2017 is het aantal uren niet met 48 uur uitgebreid maar met 13 uur, van 32 naar 45 uren. Dit betreft twee medewerkers met een arbeidsbeperking en de uren van het team van Binnenwerk.

4.1.6 Opleiding en ontwikkeling

De Algemene Rekenkamer is een 'lerende' organisatie. We vinden het belangrijk om voortdurend te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Alle nieuwe medewerkers, zowel met een vast als een tijdelijk dienstverband, worden verwelkomd met een introductieprogramma waarin zij op de hoogte worden gesteld van het integriteits- en beveiligingsbeleid van de Algemene Rekenkamer. Daarnaast krijgen medewerkers een training over het werk van de Algemene Rekenkamer. In 2017 hebben we € 450.855 uitgegeven (in 2016 € 490.000) aan externe opleidingskosten, externe coachingskosten, flankerend (VWNW-)beleid en aan organisatieontwikkeling.

Detacheringen en stages

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 2017 waren 14 medewerkers gedetacheerd en waren 4 collega's van externe organisaties gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer. Daarnaast hebben 24 studenten in 2017 bij de Algemene Rekenkamer stage gelopen.

4.1.7 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is gestegen van 3,4% in 2016 naar 4,0% in 2017. Daarmee steeg het ziekteverzuimpercentage tot boven de Verbaan-norm van 3,8 %. De toename is te wijten aan twee griepgolven aan het begin en aan het einde van het jaar.

4.2 Medezeggenschap

In 2017, het jaar waarin de reorganisatie zijn beslag kreeg, heeft de medezeggenschapsfunctie binnen de Algemene Rekenkamer veel op haar bordje gehad. Zij heeft gefungeerd als meedenker en waar nodig ook als tegendenker. De onderlinge taakafbakening was daarbij als volgt:

- De Ondernemingsraad (OR) fungeert als vertegenwoordiger van het personeel en de behartigt de belangen van medewerkers en organisatie;
- Het Georganiseerd Overleg (GO) fungeert als behartiger van rechtspositionele zaken van medewerkers.

De inzet van OR en GO was het voorkomen van verplichte uitstroom van medewerkers en het bewerkstelligen van een optimale ondersteuning om vrijwillige uitstroom van medewerkers te bevorderen. Hierbij trokken OR en GO waar nodig en wenselijk gezamenlijk op. Uiteraard was er regelmatig formeel en informeel overleg met de secretaris. Dit gezamenlijke traject leidde ertoe dat:

- er door het college tijdelijk een boventallige bezetting op de nieuwe formatie is geaccepteerd, onder de voorwaarde van modernisering van het personeelsbeleid;
- de stimuleringspremie uit de VWNW-regeling kan worden omgezet in buitengewoon verlof voor maximaal 36 maanden;
- meer functiegroepen, waaronder specialisten, zijn aangewezen als kandidaten voor de *vrijwillige* fase van VWNW;
- de centrale ondersteunerspool bij de staf als pilot van start is gegaan;
- er een overgangperiode is ingesteld, met aandacht voor cultuurverandering en aanpassing van de werkprocessen.

4.3 Bedrijfsethiek

In 2017 is een aantal nieuwe regelingen op het gebied van integriteit formeel in de organisatie van kracht geworden: de internationale gedragscode voor rekenkamers (ISSAI 30), de klokkenluidersregeling en de Gedragscode Rijk.

Sinds september 2017 wordt iedere maand een introductie integriteit gegeven voor de medewerkers, stagiaires, gedetacheerden en ingehuurd krachten die de maand daarvoor zijn binnengekomen bij de Algemene Rekenkamer.

Veel aandacht is in 2017 uitgegaan naar de voorbereidingen van de zelfevaluatie integriteit die in 2018 zullen worden gehouden. In 2018 zullen de uitkomsten van deze zelfevaluatie worden benut bij de verdere uitwerking van het integriteitsbeleid.

In december 2017 heeft het jaarlijks overleg van de ‘zorgcirkel’ plaatsgevonden. In dit overleg bespreken de coördinator, de bedrijfsarts, de vertrouwenspersonen en de bedrijfsmaatschappelijk werker integriteitsgerelateerde incidenten en bezien of deze incidenten aanleiding geven tot beleidsmatige actie. Daar bleek dit jaar eveneens als vorig jaar geen aanleiding voor te zijn.

Met betrekking tot de klokkenluidersregeling is afgesproken dat eventuele meldingen in het kader van deze regeling vanaf 2017 zullen worden opgenomen in het jaarverslag van de coördinator integriteitsbeleid. In 2017 waren er in onze organisatie geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling.

4.4 Vertrouwenspersonen

Medewerkers van de Algemene Rekenkamer hebben de mogelijkheid om zowel intern als extern meldingen te doen op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen; onze organisatie beschikt daartoe over 1 externe en 2 interne vertrouwenspersonen.

De vertrouwenspersonen ontvingen in 2017 2 verzoeken voor een gesprek. Dat is minder dan het aantal verzoeken in 2016 (toen waren het er 4). In 2017 ging het in beide gevallen om een advies op het terrein van ongewenste omgangsvormen.

Er zijn in 2017, net als in 2016, geen formele klachten of meldingen ingediend.

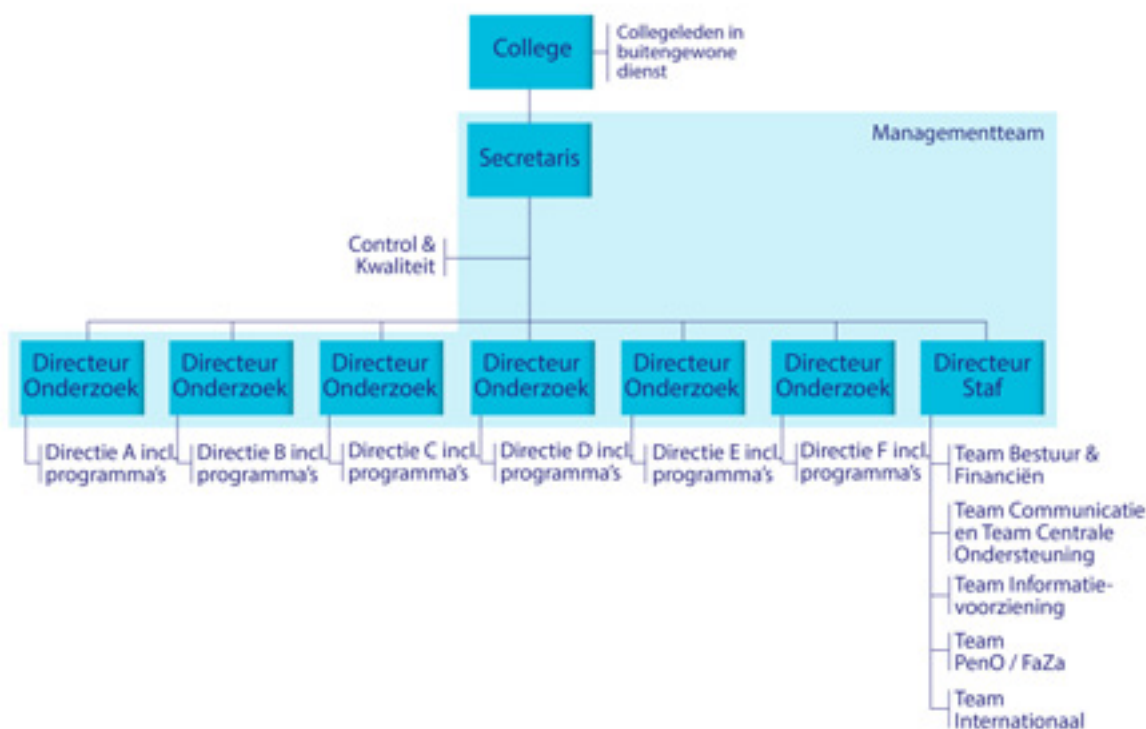
5 Onze governance

5.1 Ons bestuur

Het college vormt het bestuur en telt 3 leden die voor het leven zijn benoemd. Besluiten kunnen niet door de president alleen of door een afzonderlijk collegelid worden genomen (collegiaal bestuur). Elk van de collegeleden is rapporteur voor een deel van de onderzoeken, maar het college besluit.

Naast de 3 collegeleden zijn er 2 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 6 onderzoeksdirecteuren en de directeur Staf. De onderzoeksdirecteuren zijn eindverantwoordelijk voor het onderzoek en de projecten die binnen hun directie zijn belegd. Eén van hen vervult tevens de rol van plaatsvervangend secretaris.



Figuur 5 Organogram Algemene Rekenkamer

5.2 Audit Advisory Committee

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

- de president bij het toezicht op de werkzaamheden van de organisatie en juiste toepassing van de Comptabiliteitswet;
- de secretaris bij de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie, gelet op het mandaat / de instructies van het college.

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

5.2.1 Adviezen in 2017

In 2017 adviseerde het AAC onder meer over de reorganisatie, het risicomanagement, de kwaliteitszorg, de interne accountantscontrole, de controlfunctie (inclusief interne managementrapportages) en de governance. We lichten de adviezen hieronder toe.

Reorganisatie

De advisering aan de secretaris en de president richtte zich het afgelopen jaar vooral op het strategisch personeelsbeleid, de gewenste cultuuromslag, het (voorbeeld-)gedrag en de interne communicatie over de reorganisatie. Het AAC heeft daartoe ook gesproken met verschillende gremia in de organisatie, waaronder de Ondernemingsraad en het Gemeenschappelijk Overleg, over de aanpak en uitwerking van de reorganisatie. Het AAC signaleerde in 2017 net als in het voorafgaande jaar dat de zich opstapelende bezuinigingen die aan de Algemene Rekenkamer zijn opgelegd door het eerste en tweede kabinet-Rutte, risico's met zich meebrengen voor de taakuitvoering van het instituut.

Risicomanagement

Aangespoord door het AAC is de Algemene Rekenkamer in 2017 begonnen met het project 'Risicomanagement'. Het AAC heeft geadviseerd over het plan van aanpak en heeft meegewerkt aan de organisatiebrede risico-inventarisatie. Begin 2018 zullen de resultaten van het project voor advies aan het AAC worden voorgelegd.

Kwaliteitszorg

Het AAC vindt de kwaliteit van ons werk van groot belang voor de positie en het gezag van ons instituut. Kwaliteitsverbetering en -beheersing komen dan ook periodiek aan de orde in de vergaderingen van het AAC. Zo heeft het AAC in 2017 met de functionaris kwaliteitsbewaking gesproken over de jaarrapportage 2016 en het werkplan voor 2017. Ook is naar aanleiding van kwaliteitsrapportages extra aandacht besteed aan incidentenonderzoek en het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek.

Interne accountantscontrole

Het AAC heeft ook een adviserende rol bij de benoeming, de controleopdracht en het auditplan van de interne accountant. In 2017 zijn nieuwe afspraken gemaakt over de afbakening van de werkzaamheden van de interne respectievelijk externe accountant voor de jaarrekening 2017. Het AAC volgt de uitkomsten van de accountantscontrole en de opvolging van de aanbevelingen nauwgezet.

Controlfunctie en interne managementrapportages

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 heeft een andere plaats in de organisatie gekregen, waardoor de onafhankelijkheid ervan beter is gewaarborgd. De inrichting van de controlfunctie blijft een belangrijk aandachtspunt voor het AAC. Het AAC heeft zijn waardering uitgesproken voor de verbetering van de managementrapportages (in casu de maand- en viermaandsrapportages).

Governance

De governancestructuur van de Algemene Rekenkamer is eveneens een belangrijk onderwerp van gesprek geweest, zowel binnen het AAC als ook tussen het AAC, de president en de secretaris.

5.2.2 Bijeenkomsten in 2017

Het AAC heeft in 2017 5 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 MT;
- de stafmanagers van Bestuur & Financiën, van Personeel en Organisatie/Facilitaire Zaken en van Communicatie;

- de controller;
- de functionaris kwaliteitsbewaking;
- de interne accountant;
- de externe accountant;
- de Ondernemingsraad.

Sinds 2016 voert het AAC aansluitend op iedere vergadering afzonderlijk overleg met de president. In 2017 heeft het AAC een overleg gevoerd met het voltallige college. Het AAC vergaderde in 2017 buiten de reguliere vergadering tweemaal: eenmaal met het MT over het 'Actieplan Verantwoordingsonderzoek' en eenmaal gezamenlijk met het met het college en het MT over sturing, cultuur en gedrag in het licht van de reorganisatie.

5.2.3 Zelfevaluatie

Jaarlijks evalueert het AAC zijn eigen functioneren. Daarvoor leveren het college en managementteam inbreng. De zelfevaluatie was in 2017 gericht op 3 aandachtspunten: doel en samenstelling van het AAC, de inbedding in de organisatie en de adviesonderwerpen. Uit de zelfevaluatie komt het volgende beeld naar voren:

- *Doel en samenstelling van het AAC*
De (beoogde) verbreding van de rol van het AAC heeft het afgelopen jaar gestalte gekregen. De daarbij benodigde ervaring/deskundigheid is in het AAC aanwezig. Wel zou het komende jaar kunnen worden overwogen om het AAC uit te breiden naar 4 leden.
- *Inbedding in de organisatie*
Door de verbreding van de rol van het AAC is behoefte ontstaan om meer duidelijkheid te verkrijgen over de vraag hoe het AAC zich verhoudt tot de secretaris en de president, respectievelijk MT en college. Daarmee moet meer duidelijkheid over de rol van het AAC komen.
- *Adviesonderwerpen*
Op zichzelf komen in de adviezen de goede onderwerpen aan de orde. Wel kan zowel in timing als in wijze waarop de adviezen worden besproken nog verdere meerwaarde voor de organisatie worden gerealiseerd.

5.2.4 Samenstelling van het Audit Advisory Committee

Het AAC bestond in 2017 uit de volgende leden:

- J.G.P.M. (Jan) Helderma RA was voorzitter van het AAC sinds 1 januari 2012 en is herbenoemd in 2015. Jan Helderma is registeraccountant en lid van diverse besturen en raden van toezicht.

- Mr. F.J. (Frederieke) Leeflang is lid van het AAC sinds 1 februari 2016. Zij is Special Advisor bij Dentons Boekel N.V. en bekleedt 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.

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

- Eind 2017 heeft de heer J.P.G.M. (Jan) Helderman de maximale zittingstermijn als lid van het AAC bereikt. Hij is zes jaar lang een zeer gewaardeerd lid en voorzitter geweest en heeft afscheid genomen per 31 december 2017.
- Per 1 januari 2018 is de heer H. (Hans) van Geloven RC benoemd als lid van het AAC van de Algemene Rekenkamer.
- Mevrouw F.J. (Frederieke) Leeflang vervult met ingang van 2018 de rol van voorzitter van het AAC.



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

6 Onze bedrijfsvoering

6.1 Sturing en beheersing

De minister van BZK is verantwoordelijk voor het beheer voor de begrotingshoofdstukken van de Staten-Generaal en die van de Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten van de Gouverneurs. Ook dat van de Algemene Rekenkamer valt dus onder de verantwoordelijkheid van BZK. Het beheer over onze begroting voeren we zelf. Over de totstandkoming van het begrotingsvoorstel bestaan afspraken tussen de minister en de colleges; de zogenoemde beheersafspraken. Deze worden geacht recht te doen aan de staatsrechtelijke onafhankelijke positie van de Hoge Colleges van Staat (Comptabiliteitswet 2001, artikel 19).

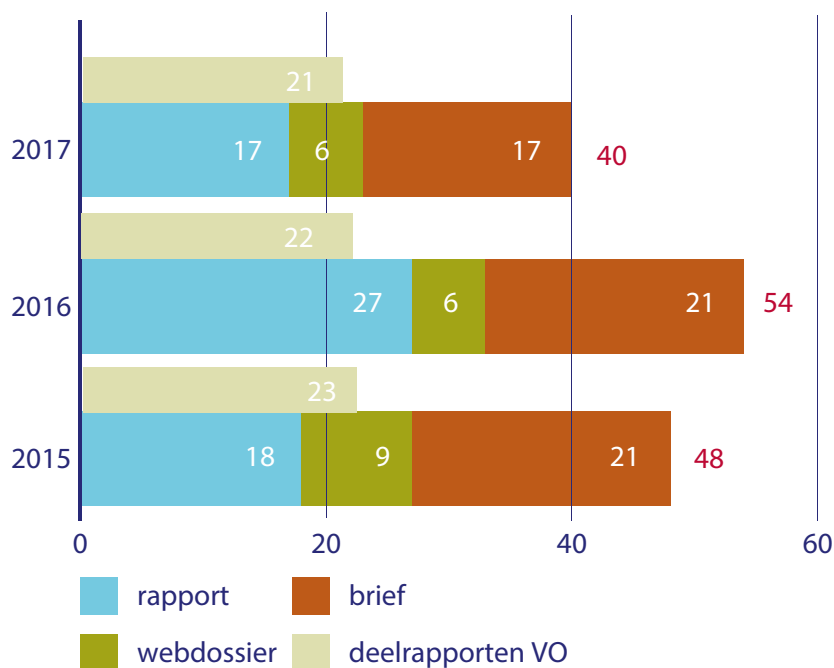
De controle op onze jaarrekening is sinds 2017 anders ingericht dan in voorgaande jaren. Onze interne accountant (afkomstig van een openbare accountantsorganisatie) en de Auditdienst Rijk (ADR) stellen ieder een controleplan op. De interne accountant controleert de materiële uitgaven, de ontvangsten en het gevoerde financieel beheer en materieelbeheer. Hij rapporteert aan de secretaris. De ADR controleert de personeelsuitgaven, gebruikt de bevindingen van de interne accountant en doet eventueel nader onderzoek. De ADR geeft een accountantsverklaring af bij de rekening van de Algemene Rekenkamer. Daarna rapporteert de ADR aan de minister van BZK voor het jaarverslag en de slotwet. Uiteindelijk beoordeelt de Algemene Rekenkamer alle begrotingshoofdstukken dus ook het begrotingshoofdstuk waaronder de Algemene Rekenkamer zelf valt. De controleplannen, het rapport van de interne accountant en het rapport van de ADR worden ook besproken door het Audit Advisory Committee van de Algemene Rekenkamer.

6.1.1 Bedrijfsvoeringsparagraaf

Op basis van maandelijkse managementinformatie beoordelen we of het primaire proces en de ondersteunende processen in onze organisatie doelmatig en rechtmatig worden uitgevoerd. In viermaandelijke managementrapportages volgen we ook de inhoudelijke voortgang van het werkprogramma en het bereiken van de doelen van de Algemene Rekenkamer. Met deze informatie sturen we op de uitvoering van ons werkprogramma en op verbetering van onze werkzaamheden.

Door het verlies aan onderzoekscapaciteit als gevolg van de reorganisatie en de publicatieluwe periode hebben we in 2017 minder publicaties uitgebracht dan in voorgaande jaren (zie grafiek hieronder). Ook is besloten het onderzoek *Meta-evaluatie Decentralisaties* niet te publiceren.

Aantal publicaties in 2017 afgenomen



Grafiek 3 Aantal publicaties in de periode 2015–2017

Een overzicht van al onze publicaties in 2017 is opgenomen in bijlage 1.

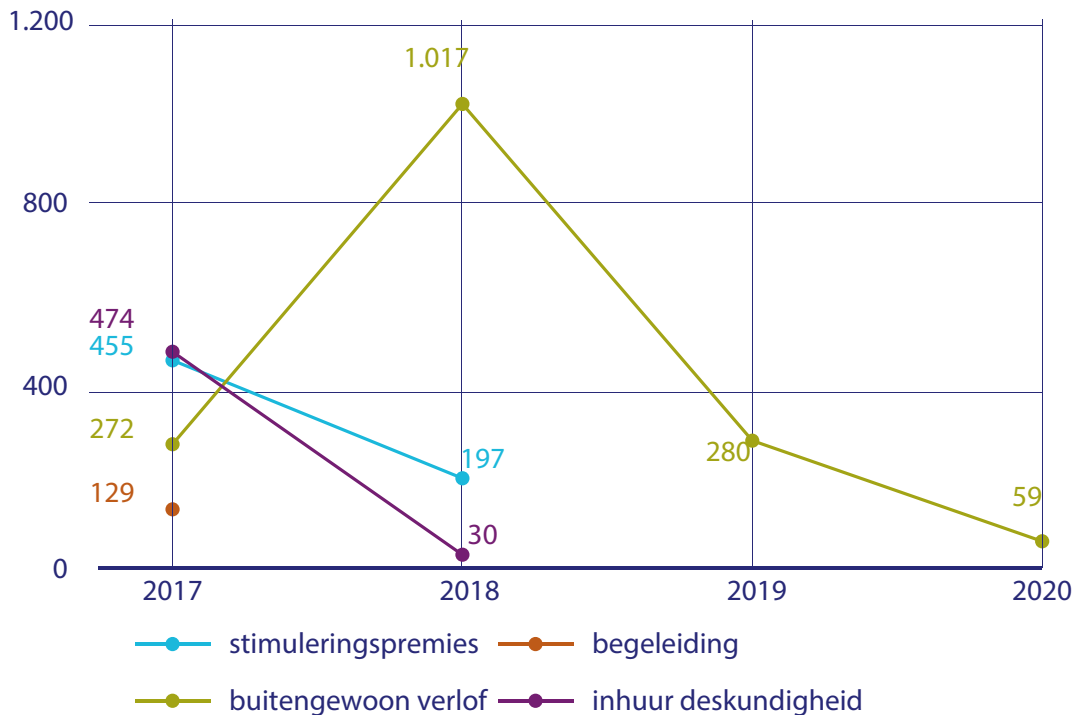
In 2017 heeft zich weliswaar een lichte verbetering voorgedaan in de beheersing van onderzoeksprojecten in termen van doorlooptijden en capaciteit (onderzoeksdagen), maar de projectbeheersing binnen de Algemene Rekenkamer ligt nog niet op het gewenste niveau. Verdere verbetering van de beheersing van projecten is noodzakelijk en blijft een serieus aandachtspunt in de bedrijfsvoering. Het is onderdeel van de ontwikkeling van de gewenste zakelijkheid binnen de organisatie.

6.1.2 Financieel beheer en materieelbeheer

Potentiële risico's in de bedrijfsprocessen waar we maatregelen op hebben getroffen hebben betrekking op (a) de controle van de personeelsuitgaven, (b) de budgetbeheersing, (c) de tijdigheid van de betaling van facturen, (d) het gebied van administratieve gegevensverwerking, en tot slot op (e) de informatiebeveiliging.

- a. Voor de controle op de personeelsuitgaven hebben we voor het jaar 2017 aansluiting gezocht bij de rijksbrede controle hierop door de ADR.
- b. Wat de budgetbeheersing betreft is het vooral de opeenstapeling van financiële taakstellingen die risico's met zich meebrengt voor onze taakuitvoering. Ook in 2017 hebben we invulling gegeven aan de taakstellingen van het kabinet-Rutte/Verhagen en het kabinet-Rutte/Asscher. Voor 2017 ging het om een bezuiniging van € 2,8 miljoen. Vanaf 2018 betreft het structureel ruim € 3 miljoen, bijna 11% van het oorspronkelijke begrotingsbedrag van 2017. De bezuinigingstaakstellingen en de noodzaak om de organisatie te moderniseren overeenkomstig onze strategie voor de periode 2016–2020, waren aanleiding in 2017 een omvangrijke reorganisatie door te voeren. Dit had een substantieel lagere personeelsformatie en -bezetting tot gevolg (zie ook hoofdstuk 4). De stimuleringspremies in het kader van de VWNW-regeling konden voor een groot deel nog in 2017 worden betaald; een klein deel wordt in 2018 betaald. Voor de nog doorlopende loonkosten van vertrekkende medewerkers geldt het omgekeerde: een groot deel daarvan komt ten laste van 2018 en latere jaren. De kosten van de reorganisatie zijn weergegeven in onderstaande grafiek.

Piek in kosten reorganisatie eind 2017 vooral veroorzaakt door buitengewoon verlof



* Voor het jaar 2018 moet nog rekening worden gehouden met een mogelijke naheffing van de Belastingdienst.

Grafiek 4 Kosten van de reorganisatie in de jaren 2017 tot en met 2020 (x € 1.000)

Bovenstaande cijfers zijn voorlopige afwachtende de afronding van de controle.

Het personeelsverloop als gevolg van het gebruik van de VWNW-regeling was in 2017 evenals de uitstroom door natuurlijk verloop groter dan verwacht. Dat veroorzaakte een onderbezetting in de tweede helft van 2017, die leidde tot vrijval in het personeelsbudget. We voorzagen een forse onderuitputting aan het eind van het jaar. In de Najaarsnota van 2017 hebben we voorgesteld dit deel van de middelen met een kasschuif (bijna € 1,2 miljoen) over te hevelen naar de begroting 2018. Met de 2e suppletore wet heeft het parlement dit voorstel gehonoreerd.

- c. De crediteuren zijn voor 90% binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Dat is weliswaar een verbetering van 5 procentpunt ten opzichte van 2016, maar we voldoen nog niet aan de rijksbrede doelstelling om ten minste 95% binnen dertig dagen te betalen. Dit behoeft nadere aandacht in 2018.

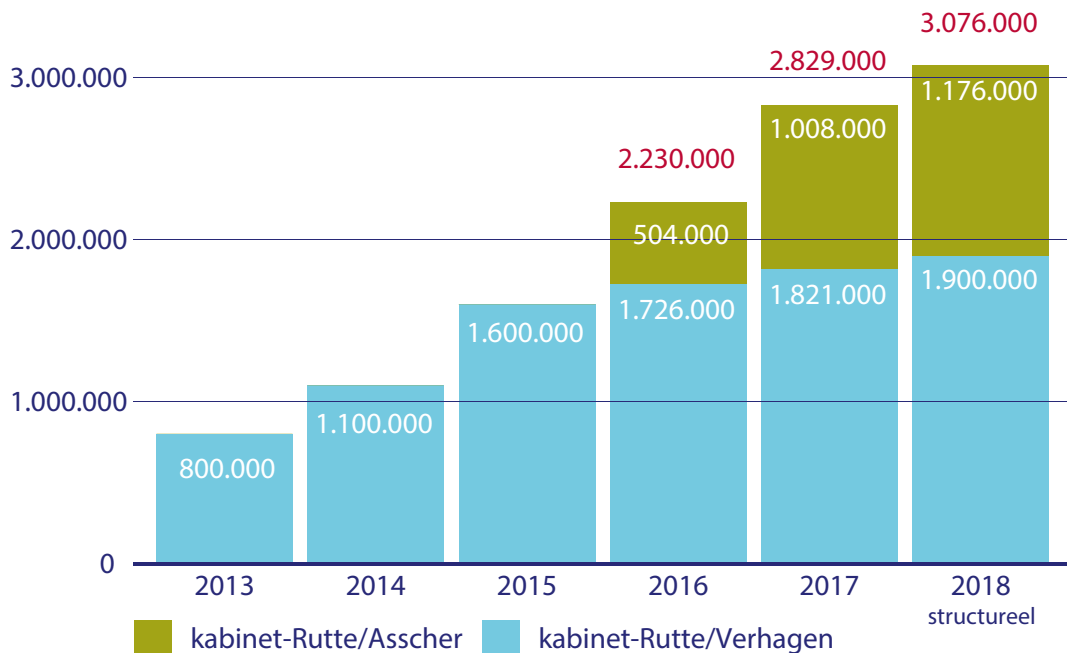
- d. De bestaande samenwerking met de Tweede Kamer *op het gebied van het financiële informatiesysteem* is in 2016 geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst waarin producten, diensten, rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. In het tijdvak 2016-2017 hebben we in een proefproject onderzocht of het uitbesteden van administratieve taken aan de Tweede Kamer een manier zou kunnen zijn om de continuïteit van de administratieve gegevensverwerking van de Algemene Rekenkamer beter te waarborgen. Twee van onze financieel medewerkers werden hiervoor gedetacheerd bij de Tweede Kamer. De proef is medio 2017 met de Tweede Kamer geëvalueerd en beëindigd. We hebben om redenen van efficiency besloten niet over te gaan tot uitbesteding van deze administratieve taken. De overeenkomst voor het gebruik van het financieel informatiesysteem is gehandhaafd.
- e. De betrouwbaarheid, integriteit en de beschikbaarheid van informatie wordt in onze organisatie gewaarborgd door middel van maatregelen die op basis van risicoanalyse worden getroffen. De maatregelen zijn geïmplementeerd conform de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR 2012).
In 2017 hebben zich negen beveiligingsincidenten voorgedaan. Daarbij is het beveiligingsbeleid effectief gebleken in de zin dat de incidenten tijdig zijn gedetecteerd, gemeld en door de getroffen maatregelen niet tot ernstige gevolgen hebben geleid. De risicoanalyse wordt in 2018 geactualiseerd. Dan zal ook in kaart worden gebracht in hoeverre het beveiligingsbeleid moet worden aangepast naar aanleiding van de BIR 2017.

6.2 Financiën

6.2.1 Taakstellingen

Op 21 september 2016 hebben we in een brief aan het parlement aandacht gevraagd voor de budgettaire situatie van de Algemene Rekenkamer en deze als 'niet verantwoord' bestempeld. De kabinetten-Rutte/Verhagen en Rutte/Asscher hebben in het kader van hun regeerakkoorden aan de Algemene Rekenkamer gevraagd de hieronder weergegeven taakstellingen op zich te nemen.

Verloop taakstellingen over de periode 2013 tot en met 2018



Grafiek 5 Taakstellingen kabinet-Rutte/Verhagen en kabinet-Rutte/Asscher 2013-2018 (in euro's)

Het totaal van de taakstellingen loopt structureel op tot bijna 11% van onze oorspronkelijke begroting voor 2017, te weten € 28 miljoen.

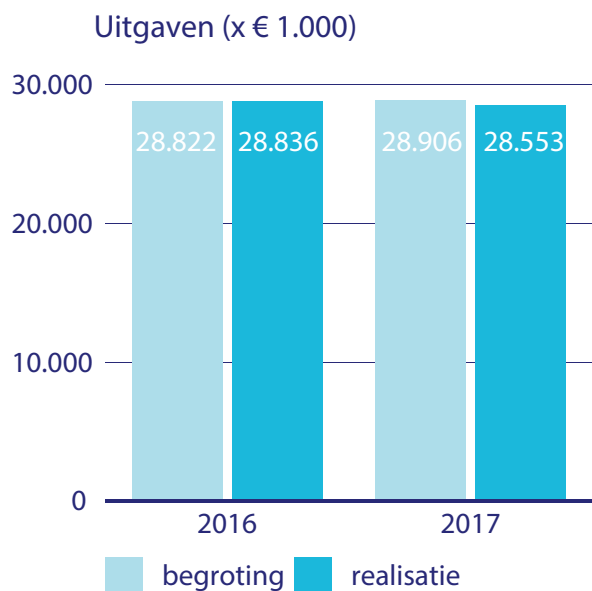
We hebben stevige maatregelen moeten nemen: een korting op ons personeelsbudget en een sterke versoering van het materiële budget. Daarnaast hebben we afstand gedaan van een groot deel van de voor ons beschikbare kantoorruimte op de departementen. Dit leverde een aanzienlijke besparing op voor het Rijk – die niet werd meegerekend in onze begroting.

De doelformatie (exclusief college) is gedaald van 268,7 fte (vóór de reorganisatie) naar 229,3 fte (na de reorganisatie).

6.2.2 Uitgaven

In 2017 heeft de Algemene Rekenkamer € 353.000 minder uitgegeven dan begroot. Rekening houdend met het naar 2018 overgehevelde bedrag van € 280.000 resteert daarvan € 73.000. In verband met de uitvoering van de reorganisatie is daarnaast met de Najaarsnota 2017 een kasschuif van € 1,2 miljoen naar 2018 overgeheveld (zie § 6.1.2).

Minder uitgaven dan begroot in 2017



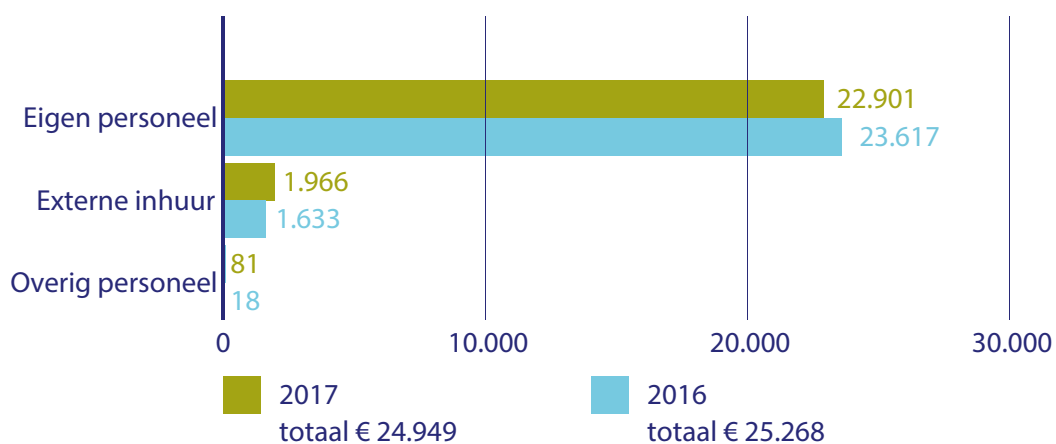
Grafiek 6 Begroting en realisatie van de uitgaven 2016-2017 (x € 1.000)

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

Specificatie van de uitgaven

De uitgaven voor ons eigen personeel zijn afgenomen als gevolg van de beoogde toegenomen mobiliteit van het personeel. Tegelijkertijd zijn de uitgaven voor inhuur van externe deskundigheid voor onderzoek toegenomen.

Lichte afname van personele uitgaven in 2017



Grafiek 7 Personele uitgaven 2016 en 2017 (x € 1.000)

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

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

Tabel 1 Beloningen college 2016–2017 (in euro's)

	2016			2017		
	beloning	pensioen-premie	totaal	beloning	pensioen-premie	totaal
drs. A.P. (Arno) Visser Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	156.546	15.811	172.357	159.387	18.044	177.431
drs. F.C. (Francine) Giskes Lid v.a. 15-10-2015	133.446	15.160	148.606	138.855	17.460	156.315
drs. E. (Ewout) Irrgang Lid v.a. 1-9-2017				42.302	5.856	48.158
drs. C.C.M. (Kees) Vendrik Lid v.a. 15-4-2011 tot 1-4-2017	136.813	15.288	152.101	41.049	4.365	45.414
totaal	426.805	46.259	473.064	381.593	45.725	427.318

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

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. In 2017 betrof dit voornamelijk de kosten voor het afscheid van het collegelid Kees Vendrik en het afscheid van de secretaris Ellen van Schoten.

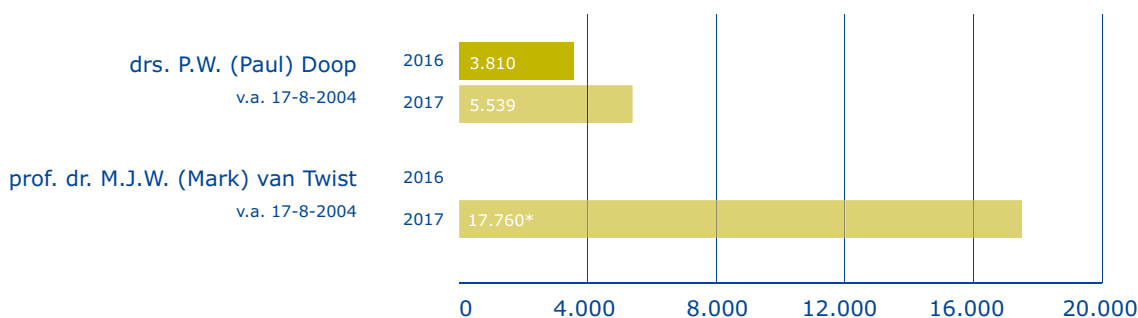
Tabel 2 Bestuurskosten 2016–2017

	2016				2017
	totaal	woon- en werkverkeer	interna- tionale reizen	diversen	totaal
College algemeen	5.146		134	39.899	40.032
drs. A.P. (Arno) Visser Lid v.a. 15-01-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	36.136	58.473	4.521	3.812	66.807
drs. F.C. (Francine) Giskes Lid v.a. 15-10-2015	6.521	3.313	1.129	137	4.579
drs. E. (Ewout) Irrgang Lid v.a. 1-9-2017		315	534	32	881
drs. C.C.M. (Kees) Vendrik Lid v.a. 15-4-2011 tot 1-4-2017	3.561	564		97	661
totaal	52.045	62.665	6.318	43.978	112.961

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.

Meer beroep gedaan op collegeleden in buitengewone dienst in 2017



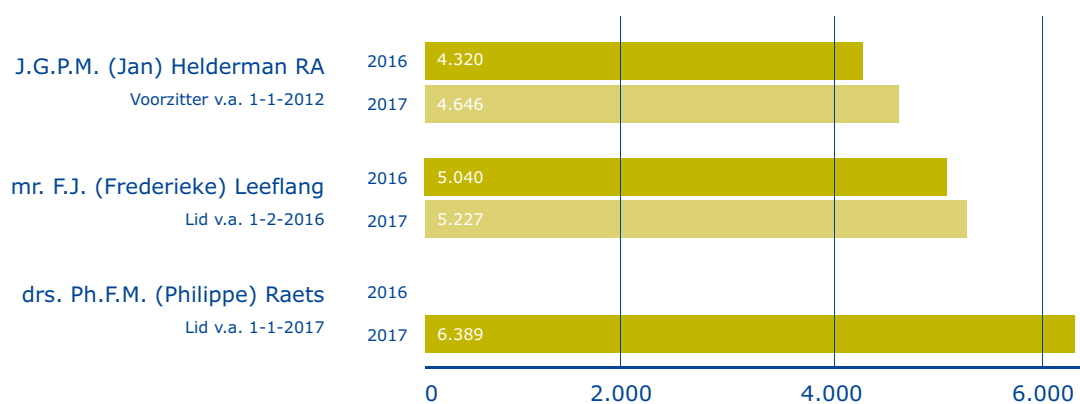
* vergoedingen uit 2015, 2016 en 2017 betaald in 2017

Grafiek 8 Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst 2016–2017 (in euro's)

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

De leden van het Audit Advisory Committee ontvangen een vacatievergoeding. Deze is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst. In 2017 bedroeg deze € 240 exclusief btw per dagdeel.

Omvang uitgekeerde vacatievergoedingen leden, Audit Advisory Committee gestegen in 2017



Grafiek 9 Vacatievergoedingen leden Audit Advisory Committee 2016–2017 (in euro's, exclusief btw)

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

In de tabel hieronder staan de beloningen van de ambtelijke top in 2016 en 2017. De Wet normering topinkomens (WNT) bepaalt dat de bezoldiging en eventuele ontslaguitkeringen van topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector op naamsniveau vermeld moeten worden in het financieel jaarverslag. Deze publicatieplicht geldt tevens voor topfunctionarissen die bij een WNT-instelling geen – al dan niet fictieve – dienstbetrekking hebben of hadden. Daarnaast moeten van niet-topfunctionarissen de bezoldiging en/of eventuele ontslaguitkeringen (zonder naamsvermelding) gepubliceerd worden indien deze het wettelijk maximum te boven gaan. Niet-topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vallen echter buiten de reikwijdte van de wet.

Voor onze organisatie heeft de publicatieplicht betrekking op de secretaris. Het wettelijk bezoldigingsmaximum bedraagt in 2017 € 181.000. Dit maximum wordt niet overschreden.

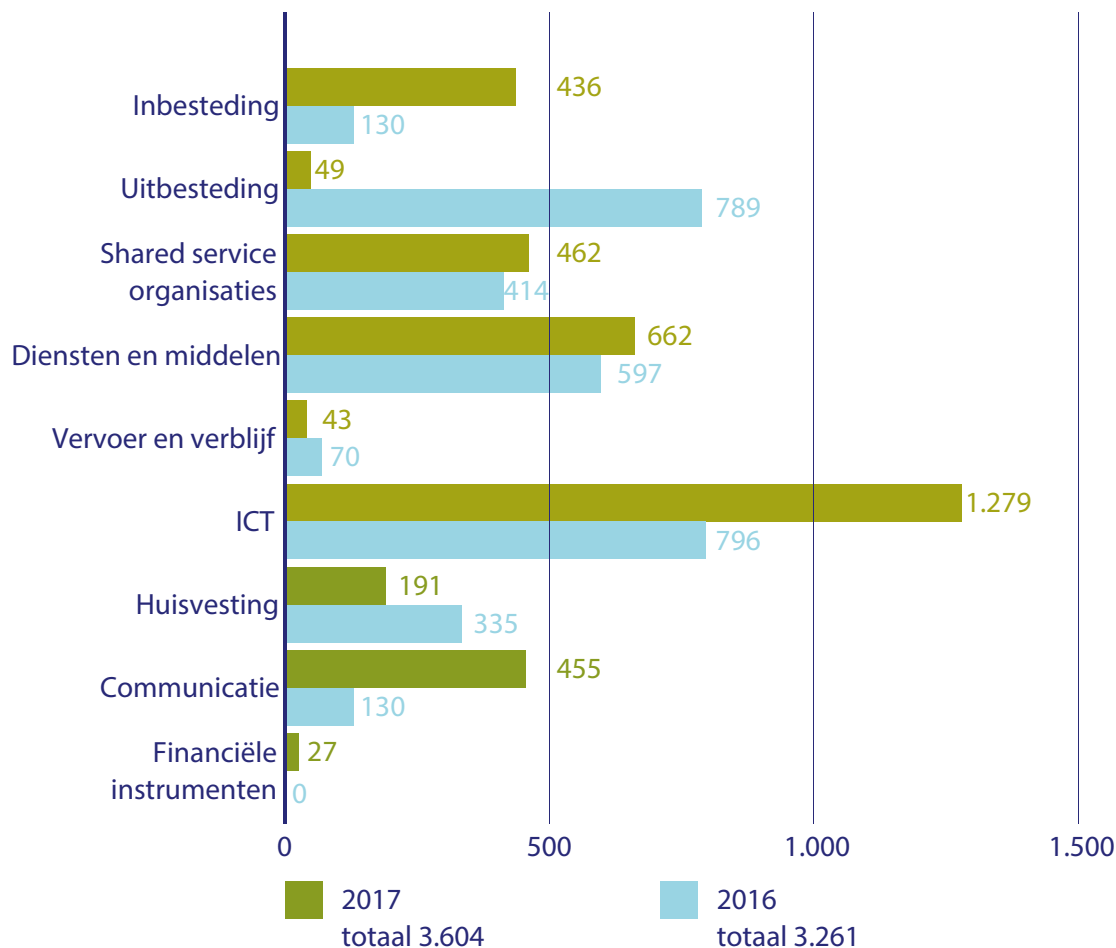
Tabel 3 Beloningen ambtelijke top 2016–2017 (in euro's)

	2016				2017			
	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal
dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA Secretaris v.a. 1-3-2009 tot 1-10-2017	131.037	6.496	15.065	152.598	103.104	4.877	16.890	124.872
drs. C. (Cornelis) van der Werf 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	117.060	3.248	14.720	135.028	118.807	3.251	16.890	138.949
drs. B. (Barbara) Goezinne Directeur v.a. 1-1-2012 tot 1-2-2017	116.647	3.248	14.691	134.586	9.932	271	1.408	11.611
drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman Directeur v.a. 1-3-2016	92.300	2.707	12.285	107.292	118.807	3.251	16.890	138.949
mr. K.Y. (Katinka) Knoop Directeur v.a. 21-9-2015	107.369	3.248	14.399	125.016	108.971	3.251	16.673	128.896
drs. M.J.P. (Mark) Smolenaars Directeur v.a. 1-7-2017					47.989	1.626	7.264	56.879
drs. J.F.A. (Joost) van Hofwegen Directeur v.a. 1-7-2017					51.468	1.626	7.829	60.922
totaal				654.520				661.077

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

De *materiële* uitgaven zijn toegenomen, vooral door inhuur van externe deskundigheid voor beleids-, juridische-, formatie- en organisatieadvies.

Lichte toename van materiële uitgaven in 2017



Grafiek 10 Materiële uitgaven 2016 – 2017 (x € 1.000)

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

Toelichting op de uitgaven

De Algemene Rekenkamer biedt volledig inzicht in de uitgaven via het ‘open spending’-bestand dat op Verantwoordingsdag via onze website is te raadplegen. Hieronder lichten we een beperkt aantal kostencategorieën toe.

- **Personele uitgaven**

Loonkosten en personele exploitatie maken 80% uit van de totale uitgaven. De personele exploitatie bevat kosten zoals vergoedingen voor woon-werkverkeer, kosten van nationale en internationale dienstreizen en kosten van studie en opleidingen. Circa 8% van de personele uitgaven betreft externe inhuur.

- Extra belonen van medewerkers

Binnen de personele uitgaven vallen ook eenmalige beloningen en kosten voor representatie van 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 toe. De normen die daarbij horen zijn dat (a) een eenmalige beloning per schaalcategorie jaarlijks aan maximaal 25% van de medewerkers wordt toegekend; (b) het percentage per categorie maximaal 5% mag afwijken van het totaalgemiddelde; (c) de eenmalige beloning minimaal € 750 bedraagt en maximaal één maandsalaris; (d) de ronde voor eenmalige beloningen twee keer per jaar plaatsvindt.

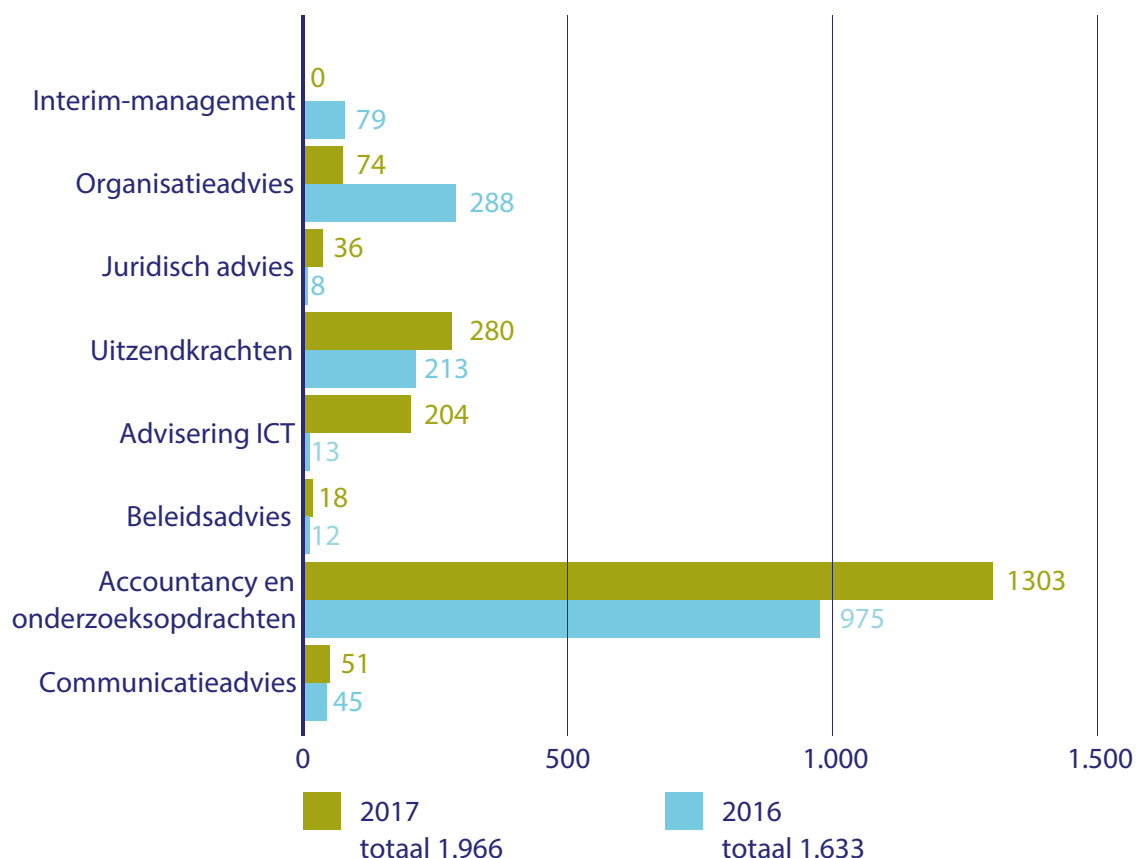
In 2017 is aan 72 medewerkers een eenmalige toeslag toegekend. Het totaalbedrag was € 61.490. Het gemiddelde bedrag per toekenning komt daarmee uit op € 854.

Medewerkers kunnen voor bijzondere inzet of prestaties ook worden beloond met cadeaubonnen. In totaal is in 2017 € 10.840 aan cadeaubonnen uitgekeerd.

- Externe inhuur

In 2017 is voornamelijk externe expertise ingehuurd binnen het verantwoordingsonderzoek (expertise op het gebied van accountancy, financiën en administratieve organisatie) en voor de begeleiding van de reorganisatie (organisatie- en formatieadvies). Ook zijn enkele uitzendkrachten ingehuurd, met name in de vakantieperioden.

Toename van de uitgaven aan externe inhuur in 2017



Grafiek 11 Specificatie uitgaven externe inhuur 2016 - 2017 (x € 1.000)

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

Ten opzichte van 2016 zijn de uitgaven voor externe inhuur in 2017 gestegen. Deze stijging heeft met name betrekking op de inhuur van externe deskundigheid ten behoeve van onderzoek. De uitgaven zijn bekostigd uit het budget dat is vrijgevalen doordat we in 2017 hebben we gewerkt met een onderbezetting op onze formatie. Het vrijgevalen budget is aangewend voor de inhuur van tijdelijke onderzoekscapaciteit (zie categorie 'accountancy, financiën en administratieve organisatie'). Daarnaast is capaciteit ingehuurd voor de begeleiding van de reorganisatie (zie categorie 'organisatie- en formatieadvies'), waaronder een programmamanager reorganisatie en begeleiding bij de VWNW-trajecten.

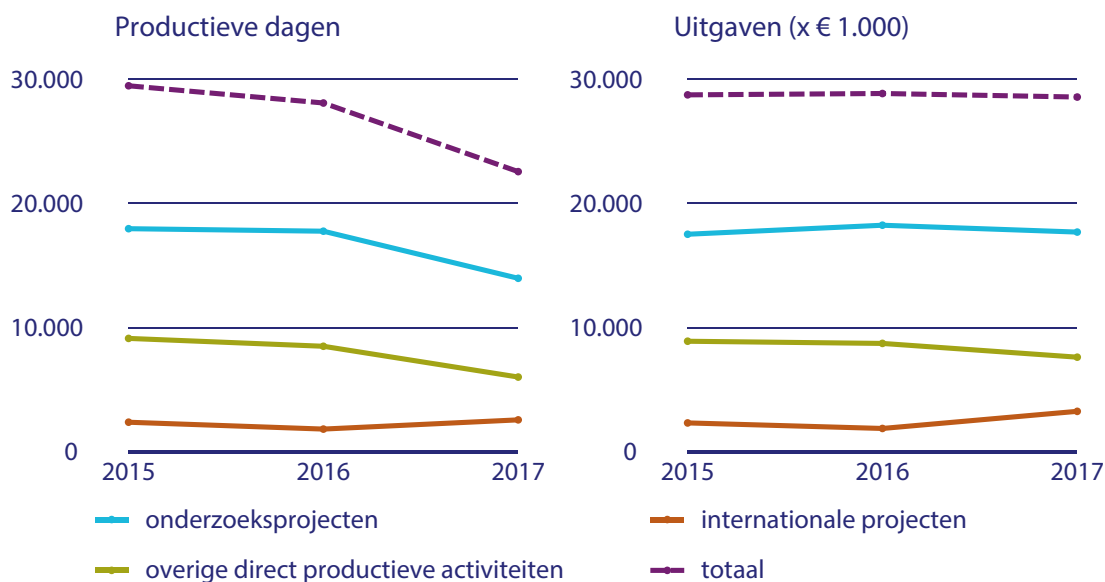
Kostprijs medewerkers per dag

In grafiek 11 zijn de productieve dagen van onze medewerkers onderverdeeld in drie categorieën:

- *Onderzoeksprojecten*. Dit zijn de dagen die we hebben besteed aan onderzoeken. Deze onderzoeken hebben geleid of zullen leiden tot een externe publicatie.
- *Internationale projecten*. Dit zijn de dagen die zijn besteed aan samenwerkingsprojecten met zusterinstellingen in het buitenland en aan onze activiteiten in het Contactcomité, EUROSAI en INTOSAI. In deze categorie hebben we directe en indirecte dagen bij elkaar geteld, net zoals in vorige jaren.
- *Overige direct productieve activiteiten*. Dit zijn de dagen waarop we informatie verzamelen en risicoanalyses uitvoeren om te bepalen welke thema's urgent genoeg zijn om in ons werkprogramma op te nemen. Deze categorie bevat ook dagen besteed aan vaktechniek, intern gerichte ontwikkelprojecten en aan relatiebeheer.

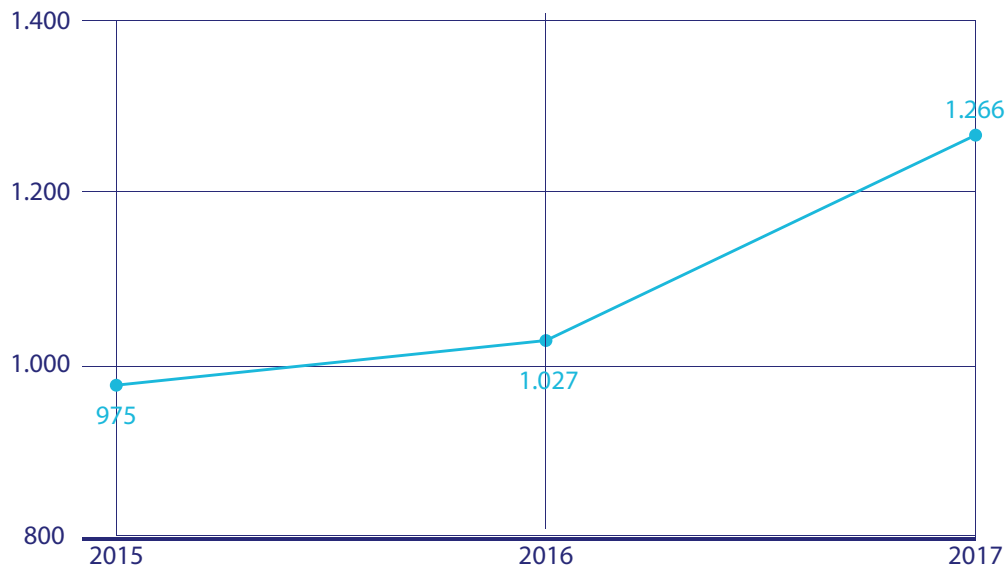
Daling van het aantal productieve dagen in 2017

Uitgaven gelijk gebleven



Grafiek 12 Productiecijfers 2015–2017, in dagen en euro's (x € 1.000)

Stijging van 19% van de kostprijs per dag in 2017



Grafiek 13 Kostprijs per dag 2015–2017 (in euro's)

De kostprijs per dag van het onderzoek berekenen we door de totale uitgaven van de organisatie te vergelijken met de productieve dagen. De formatie exclusief college en secretaris is vastgesteld op 229,3 fte. De feitelijke bezetting lag eind 2017 met 210,11 fte (vervuld door 232 medewerkers) onder de formatie. In deze 210,11 fte zijn ook 17,71 fte opgenomen van VWNW-kandidaten. Deze personen staan wel op de loonlijst, maar werken effectief niet meer. Dit verklaart de toegenomen kostprijs per dag in 2017.

Capaciteit en kostendekkendheid van internationale projecten

Per jaar zetten wij ongeveer 14 fte's in voor internationale activiteiten. Acht daarvan worden extern gefinancierd door bijvoorbeeld het Permanent Hof van Arbitrage of de Europese Unie. Voor 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 2017 hebben we het externe controleurschap van het Permanent Hof van Arbitrage afgesloten. Datzelfde geldt voor de samenwerkingsprojecten met de rekenkamers van Koeweit en Tanzania en het Kiesgroepproject voor de rekenkamers van Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Georgië.

Tabel 4 Kostendeckendheid van internationale projecten

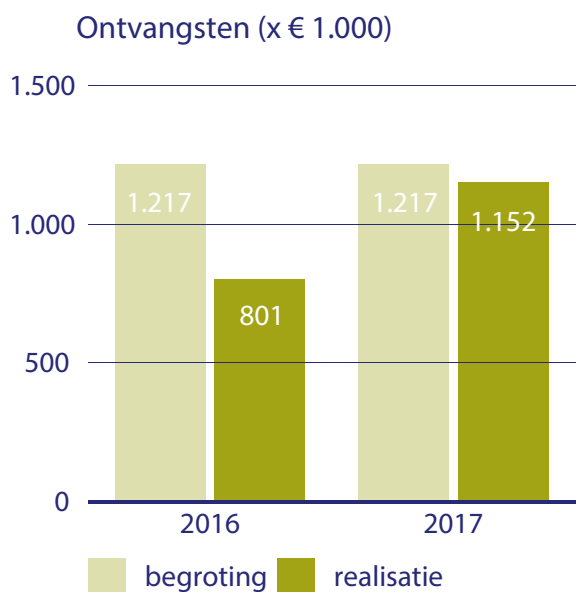
Project	Kosten-dekkendheid	Financieringsbron
Extern controleurschap van het Permanent Hof van Arbitrage	51%	Permanent Hof van Arbitrage
Samenwerking rekenkamer Koeweit	99%	Rekenkamer Koeweit
Samenwerking rekenkamer Tanzania	100%	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Kiesgroepproject (rekenkamers Moldavië, Montenegro, Oekraïne en Georgië)	100%	Ministerie van Financiën

Dit zijn voorlopige cijfers afwachtende de afronding van de controle.

6.2.3 Ontvangsten

Onze ontvangstenbegroting voor 2017 omvatte € 1.217.000; dit bedrag is met € 1.152.000 bijna gerealiseerd. Daarmee waren onze ontvangsten in 2017 € 65.000 lager dan begroot. Dit hangt onder meer samen met een vertraging in het samenwerkingsprogramma met rekenkamers in de Arabische regio.

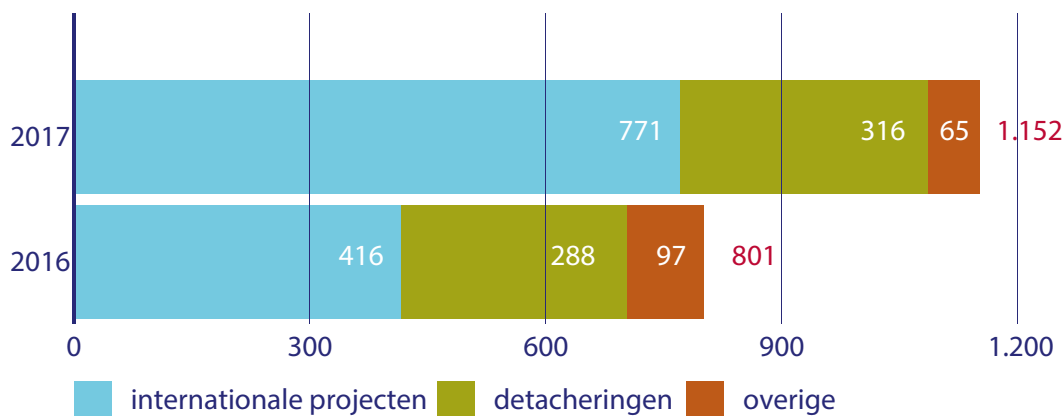
Minder ontvangsten dan begroot



Grafiek 14 Begroting en realisatie 2016–2017 (x € 1.000)

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

Ontvangsten vallen in 2017 hoger uit dan in 2016



Grafiek 15 Specificatie ontvangsten 2016–2017 (x € 1.000)

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

6.3 Duurzaamheidsdoelstellingen

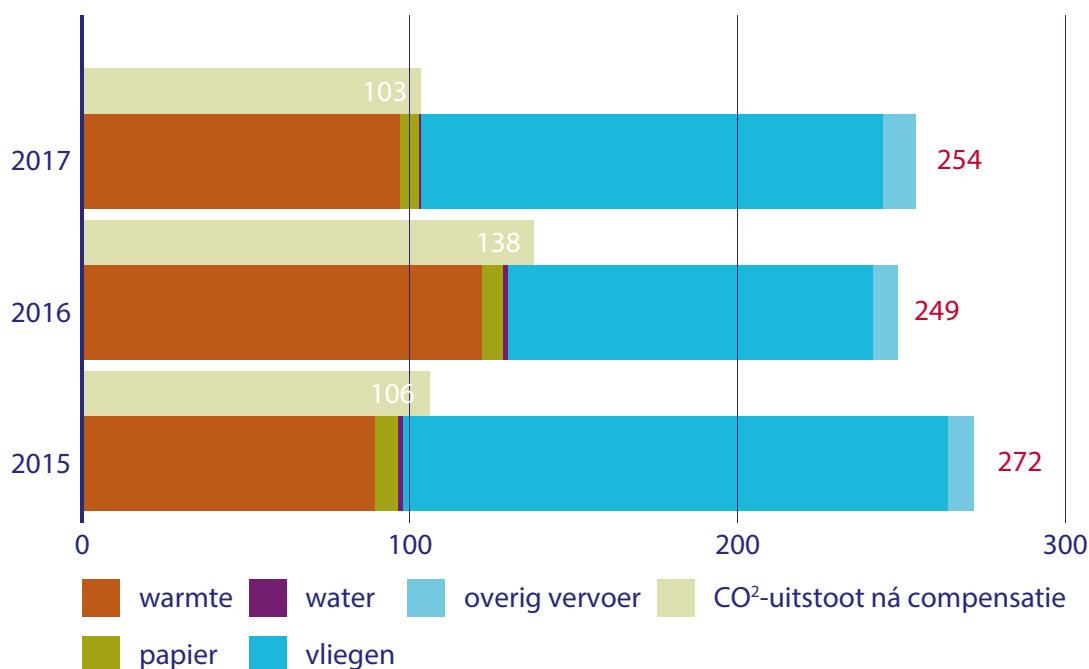
De Algemene Rekenkamer wil bijdragen aan de internationale doelstellingen voor duurzame ontwikkeling en wil hierin ook een voorbeeldrol vervullen. Als kantoororganisatie kunnen wij in onze bedrijfsvoering de grootste impact bewerkstelligen door ons te richten op een reductie van CO2-uitstoot en papierverbruik. Onze ambitie is om minimaal te voldoen aan de zogenoemde 20-20-20-doelstellingen van de EU. Dit houdt in dat de CO2-uitstoot in het jaar 2020 ten opzichte van 1990 met 20% is afgenomen, dat er 20% minder energieverbruik is en dat het aandeel hernieuwbare energie minimaal 20% is van het totale energiegebruik.

Om onze CO2-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.

6.3.1 Vermindering CO2-uitstoot

Onze CO2-uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door energieverbruik van ons kantoorgebouw (stroom en warmte) en vliegekilometers.

CO²-uitstoot licht gestegen in 2017 door toename aantal vliegkilometers



Grafiek 16 CO₂-uitstoot 2015–2017 vóór en na compensatie (in tonnen)

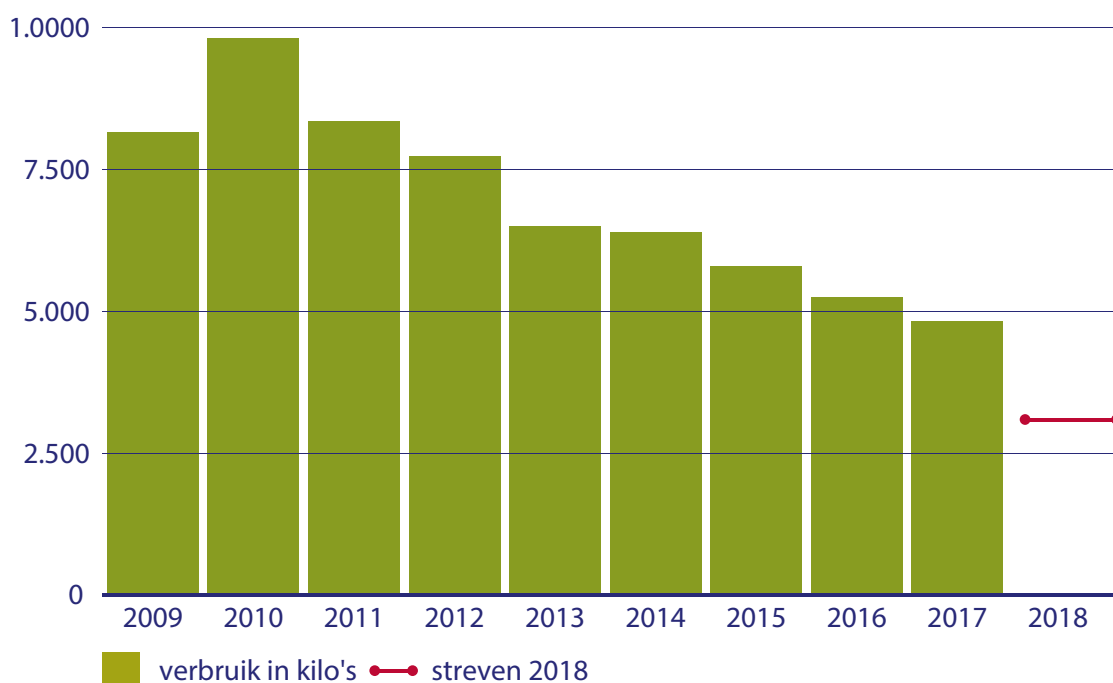
Sinds 2016 gebruiken we alleen nog groene, in Nederland opgewekte stroom, wat tot een forse afname van onze CO₂-uitstoot heeft geleid. Ten opzichte van 2016 is onze CO₂-uitstoot echter toegenomen met 7 ton, van 248 ton in 2016 naar 255 ton in 2017. Hiervan is 151 ton gecompenseerd ten opzichte van 111 ton in 2016 (zakelijk verkeer). De toename van de CO₂-uitstoot is toe te schrijven aan de stijging van het aantal vliegkilometers van 701.664 naar 931.018 km. Een verklaring hiervoor is onze inzet voor het Sharaka-programma – een vijfjarig samenwerkingsprogramma met zeven Arabische rekenkamers; zie § 3.1.3 – 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 gestimuleerd, evenals het gebruik van tele-/videoconferenties en reizen met kleinere delegaties. Het energieverbruik van ons gebouw is in 2017 afgenomen ten opzichte van 2016, zowel wat verbruik van stroom als verbruik van gas/warmte betreft (stroomverbruik van 889 MWh in 2016 naar 806 MWh in 2017; verbruik van gas/warmte van 3.382GJ in

2016 naar 2.696 GJ in 2017). Deze afname komt door aanpassing van instellingen van installaties en servers en door de plaatsing van slimme meters.

6.3.2 Vermindering papierverbruik

Ons papierverbruik was in 2017 weliswaar lager dan in 2016 (41% respectievelijk 36% vermindering ten opzichte van 2009), maar nog lang niet laag genoeg om onze ambitieuze doelstelling van 60% vermindering te halen.

Papierverbruik weer verminderd in 2017, maar doelstelling nog niet gerealiseerd



Grafiek 16 Papierverbruik in kilo's, 2009–2017 (en streefgetal 2018)

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.

7 Over het Verslag 2017

In het Verslag 2017 verantwoorden we ons over onze werkzaamheden in 2017.

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 2017 verder op de weg die we met het Verslag 2016 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 2017 brengen we in mei 2018 – net als de departementen – ons financiële jaarverslag uit.

Verantwoording

Infographics: Corps, Joris Fiselier, Linda Meijer-Wassenaar, Els Wittkämper

Fotografie: Levien Willemse, René Verleg, Jiri Büller, Willy Nihot-Olivier, eigen materiaal

De tekst van het Verslag 2017 van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 27 maart 2018. Het verslag is op 29 maart 2018 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

Contact

We hebben ons Verslag 2017 met zorg samengesteld. Uw vragen of suggesties naar aanleiding van ons Verslag horen we graag. U kunt een bericht sturen naar voorlichting@rekenkamer.nl

Algemene Rekenkamer

Lange Voorhout 8

Postbus 20015

2500 EA Den Haag

Bijlage 1 Publicaties 2017

Nr.	Titel	Publicatie-datum
1	Producten op de Europese markt: CE-markering ontrafeld	19 jan 2017
2	Inburgering; Eerste resultaten van de Wet inburgering 2013	24 jan 2017
3	Bekostiging van de curatieve geestelijke gezondheidszorg	26 jan 2017
4	UWV; Balanceren tussen ambities en middelen	31 jan 2017
5	Zicht op belastingverlichtende regelingen; Een inventarisatie van fiscale regelingen die de belastingontvangsten van het Rijk beperken	1 feb 2017
6	Brief aan de Tweede Kamer Actualisering website kredietcrisis rekenkamer.nl	9 feb 2017
7	Brief aan de Tweede Kamer reactie op de aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gevraagde reactie op ons onderzoek 'Inburgering'	13 feb 2017
8	Verslag 2016	29 mrt 2017
9	Rijk in uitvoering in 18 factsheets	11 apr 2017
10	Brief aan de Tweede Kamer Reactie op rapportage Adviescommissie Verslaggevingsstelsel rijksoverheid	8 mei 2017
11	Verantwoordingsonderzoek 2016	17 mei 2017
12	Staat van de rijksverantwoording 2016	17 mei 2017
13	Rapport bij de Nationale verklaring 2017	17 mei 2017
14	Brief aan de Tweede Kamer over ontwikkelingen rond interventies kredietcrisis	23 mei 2017
15	Brief aan de Tweede Kamer over webdossier Vervanging F-16/Verwerving F-35	22 juni 2017
16	Op zoek naar inzicht in maatschappelijk verantwoord inkopen bij het Rijk (+ infographic)	29 juni 2017
17	Brief aan de Tweede Kamer met reactie op de evaluatie van de 30%-regeling voor experts uit het buitenland	4 sept 2017
18	Brief aan de Tweede Kamer over voorbereiding realisatie van de 'Sustainable Development Goals'	13 sept 2017
19	Niet-belastingontvangsten; Raming, beheersing en prikkels van ontvangsten van ministeries	14 sept 2017
20	Toezicht op banken in Nederland; Uitvoering prudentieel toezicht op middelgrote en kleine banken door DNB	27 sept 2017
21	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk VI) van het ministerie van Veiligheid en Justitie	5 okt 2017

Nr.	Titel	Publicatie- datum
22	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk VIII) van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	5 okt 2017
23	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk X) van het ministerie van Defensie	5 okt 2017
24	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk IX) van het ministerie van Financiën en de Nationale Schuld en de Miljoenennota 2018	5 okt 2017
25	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk XIII) van het ministerie van Economische Zaken	5 okt 2017
26	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk XII) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu	5 okt 2017
27	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk XV) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	5 okt 2017
28	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk XVI) van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	5 okt 2017
29	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk VII) van het ministerie van Binnenlandse Zaken	6 okt 2017
30	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk XVII) van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	10 okt 2017
31	Brief aan de Tweede Kamer over aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2018 (hoofdstuk V) van het ministerie van Buitenlandse Zaken	10 okt 2017
32	Tussenstand Investeringsagenda Belastingdienst	11 okt 2017
33	Brief aan de Tweede Kamer over actualisering website kredietcrisis.rekenkamer.nl	25 okt 2017
34	Voorarrest: verdachten in de cel; Een kwantitatieve analyse van inverzekeringstelling en voorlopige hechtenis	14 nov 2017
35	Brief aan de Tweede Kamer naar aanleiding van vraag Tweede Kamer over toepassing remplaçantenregeling	27 nov 2017
36	EU-gerelateerde aandachtspunten ontwerpbegroting 2018	23 nov 2017
37	Actualisering webdossier EU-governance	23 nov 2017
38	Schenkingsvrijstelling eigen woning; Effecten op de hypotheekschuld	6 dec 2017
39	Brief aan de Tweede Kamer bij rapport rekenkamers Oostenrijk, Cyprus, Duitsland, Finland en Nederland over toezicht op middelgrote en kleine banken	14 dec 2017

Nr.	Titel	Publicatie- datum
	Report of the Task Force on European Banking Union to the Contact Committee of Supreme Audit Institutions of the European Union and the European Court of Auditors on prudential supervision of medium-sized and small ('less significant') institutions in the European Union after the introduction of the Single Supervisory Mechanism	14 dec 2017
40	Focus op 'kansrijke' aangiften bij de politie	19 dec 2017

Bijlage 2 Overige activiteiten 2017

Datum	Externe activiteiten
3 jan 2017	Essay in Elsevier van president Arno Visser over de vraag 'Krijgt u waar voor uw belastinggeld?'
12 jan 2017	Bijdrage van Cor van Montfort aan expertmeeting bij Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over de governancerelatie tussen zorginstellingen en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
24 jan 2017	Presentaties van Cor van Montfort en Egbert Jongsma over 'Lessen uit decentralisaties' bij de bijeenkomst 'Haagse Kennis en Kunde' op 24 januari 2017 en een bijeenkomst met lokale rekenkamers op 26 januari 2017
24 jan 2017	Masterclass over innovatie in audit voor het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers door Diny van Est
26 jan 2017	Persconferentie in Polen door Patrick Antenbrink (samen met president Poolse rekenkamer) over de internationale audit naar luchtkwaliteit
16 feb 2017	Gastcollege bij Universiteit Nijmegen door Diny van Est en Ineke Boers over publiek-private samenwerking
16 feb 2017	Bijeenkomst 'Prinsjesdag op de kaart', georganiseerd door Egbert Jongsma en Rudi Turksema, over hoe de jaarlijkse begrotingsbehandeling kan worden ondersteund door data over maatschappelijke problemen en de middelen die hiervoor worden ingezet geografisch aan elkaar te koppelen
28 feb 2017	Gastcollege door Diny van Est en Herwig Cleuren aan Universiteit Leiden over de Algemene Rekenkamer en internationale samenwerking
8 mrt 2017	Tweedaagse workshop voor de ontwikkeling van een nieuwe methode voor de uitwisseling van data en methoden tussen 8 Europese rekenkamers
14 mrt 2017	Presentatie door Patrick Antenbrink aan de Vlaamse Onderwijsraad over ons onderzoek naar inburgering
25 mrt 2017	Grondwetdag, een samen met Prodemos georganiseerd evenement met een scholierenquiz en grondwetwandelingen
11 apr 2017	Masterclass bij het ESAA Erasmus Governance Institute door Diny van Est en Noortje van Willegen over publieke aandeelhouders
11 apr 2017	Presentatie op congres bij de Inspectieraad door Rudi Turksema en Linda Meijer-Wassenaar over CODEA en Data Analytics
12 apr 2017	Toezichtslab in samenwerking met de Universiteit Tilburg door Diny van Est en Cor van Montfort
12 apr 2017	Presentatie door Rudi Turksema en Linda Meijer-Wassenaar op bijeenkomst 'Datagathering voor Rijksinspecties' over data en beeld in het onderzoek CE-markering
2 mei 2017	Presentatie door Sanne Trienekens aan interne afdeling gemeente Den Haag over de hoofdtaken van de Algemene Rekenkamer, het onderzoeksproces en het type onderzoeken dat we doen

Datum	Externe activiteiten
17 mei 2017	Toespraak door president Arno Visser in de Tweede Kamer bij de overhandiging van de resultaten van het verantwoordingsonderzoek 2016
22 mei 2017	Toespraak van collegelid Francine Giskes (samen met Tweede Kamerlid Pieter Duisenberg) bij de opening en afsluiting van een bijeenkomst (V100) op initiatief van de vaste commissie voor Financiën van de Tweede Kamer, waar 100 mensen vanuit burgerperspectief de jaarverslagen van de Ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; Sociale Zaken en Werkgelegenheid; Volksgezondheid, Welzijn en Sport; Veiligheid en Justitie en Economische Zaken mochten controleren, met gebruikmaking van de kennis van experts van de Algemene Rekenkamer
30 mei 2017	Presentatie op het VN/INTOSAI-symposium door secretaris Ellen van Schoten, tot 1 oktober 2017 secretaris van de Algemene Rekenkamer, over Data Analytics
9 juni 2017	Tweede editie van de 'Accountability Hack' in het gebouw van de Tweede Kamer, een initiatief van de Algemene Rekenkamer, de Open State Foundation, de Tweede Kamer, het CBS en diverse ministeries, gehouden in de Statenpassage van de Tweede Kamer, met een eerste prijs voor de app 'De gemeente deler' die het mogelijk maakt om uitgaven en prestaties van gemeenten met elkaar te vergelijken
20 juni 2017	Gastcollege aan het Institute of Social Studies door Diny van Est en Marieke Vennevertloo over de Algemene Rekenkamer en de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties
22 juni 2017	Presentatie door president Arno Visser tijdens de UN Public Service Day over hoe data publieke dienstverlening kunnen helpen verbeteren
29 juni 2017	Presentatie door Patrick Antenbrink bij de Sociaal-Economische Raad over ons onderzoek naar inburgering
30 aug 2017	Lezing van president Arno Visser op het jaarlijkse congres van de VN-organisatie voor intern toezicht, deze maal gehouden bij de OPCW te Den Haag, over de thema's innovatie in het toezicht, transparantie en integriteit
9 sept 2017	Deelname Algemene Rekenkamer aan Open Monumentendag 2017
11 sept 2017	Paper van Cor van Montfort en Claudia Noort getiteld 'Public real estate in transition; The quest for efficiency, flexibility and legitimacy', voor de conferentie 'Rethinking urban global justice' in Leeds
29 sept 2017	Keynote speech door president Arno Visser bij het afscheid van de Raad voor de financiële verhoudingen over historische ontwikkelingen en dilemma's anno 2017
2 okt 2017	Essay in Binnenlands Bestuur van secretaris Ellen van Schoten, tot 1 oktober 2017 secretaris van de Algemene Rekenkamer, getiteld 'Op les in Oostenrijk', over wat Nederland kan leren van een grote hervorming in Oostenrijk om de kwaliteit van besluitvorming te verbeteren.
5 okt 2017	Jaarlijkse Atriumlezing voor de VNG door president Arno Visser, getiteld 'Niet alleen Binnenhof, ook Huis van Thorbecke aan verbouwing toe'.
5 okt 2017	Artikel van Cor van Montfort, Okke van der Maas, Claudia Noort en Lieke van der Sanden getiteld 'Vastgoed in de publieke sector; De zorg voor doelmatigheid en draagvlak', ter gelegenheid van het congres 'Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2017'

Datum	Externe activiteiten
12 okt 2017	Jaarlijkse samenwerkingsbijeenkomst van Algemene Rekenkamer en Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRN) met dit jaar als motto: Versterk je werk!
31 okt 2017	Eerste van een serie van acht bijeenkomsten bij de Erasmus Universiteit van de 'honours class public finance' die de Algemene Rekenkamer samen met de Erasmus Universiteit organiseert
1 nov 2017	Tweede 'Spotdag', waarop lokale rekenkamer(commissie)s en de Algemene Rekenkamer samen verkennen wat burgers willen weten over publieke uitgaven van hun gemeente en de resultaten die daarmee worden bereikt
6 nov 2017	Expertmeeting in het kader van het onderzoek Revolverende Fondsen bij het Rijk (samen met de Argumentenfabriek)
7 nov 2017	Keynote speech door Diny van Est en Linda Meijer-Wassenaar over CE-markering, tijdens de jaarbijeenkomst van de Nederlandse Vereniging Certificatie Instellingen
13 nov 2017	Lunchlezing door Rudi Turksema bij het Ministerie van BZK over 'open spending'
16 nov 2017	Conferentie 'Toekomst Publiek Vastgoed' in Utrecht, georganiseerd door de Algemene Rekenkamer, waar circa 150 deelnemers in negen workshops vanuit verschillende invalshoeken hebben gereflecteerd op de toekomst en waar de handreiking 'Basisprincipes Vastgoedmanagement' is gepresenteerd
17 nov 2017	Dag van de Lokale Democratie, met een workshop door Bettina Anemaet en Jan de Ridder (NVRN) over de burger als 'armchair auditor' – het thema van de NVRN Spotdag
24 nov 2017	Gastcollege door Bettina Anemaet aan de Universiteit Utrecht over de burger als 'armchair auditor'
30 nov 2017	Artikel van Claudia Noort, Cor van Montfort en Okke van der Maas, getiteld 'Algemene Rekenkamer: informatie maatschappelijk vastgoed kan beter', in: Bouwstenen voor Sociaal, In Control!
6 dec 2017	Lezing van president Arno Visser bij de uitreiking van de Van Kemenadeprijs aan de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB)
11 dec 2017	Expertmeeting in het kader van het onderzoek Revolverende Fondsen (met de Argumentenfabriek)
13 dec 2017	Gastcollege door Rudi Turksema aan de Universiteit Utrecht over positieve evaluatie
15 dec 2017	Hernieuwde uitgave van de bundel Krijgsmacht, opgebouwd rond drie thema's: het bestel van de krijgsmacht, de organisatie van de krijgsmacht en het optreden van de krijgsmacht, met bij het eerste onderdeel een bijdrage van president Arno Visser over de wijze waarop Defensie door ons in de loop der jaren werd onderzocht en welke rode draden daarin zichtbaar zijn



Bijlage 3 Nevenfuncties

President drs. A.P. Visser

- Lid Governing Board EUROSAL (met ingang van: mei 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Voorzitter jury Stuivering Open Data Award
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid stuurgroep van het NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording/Calibrating Public Accountability
Tijdsbeslag: 1 vergadering per jaar
Bezoldiging: geen
- Voorzitter raad van toezicht stichting Almere Familie Festival 'BosBes' (beëindigd: juni 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Voorzitter Governing Board EUROSAL (beëindigd: mei 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

Collegelid drs. F.C. Giskes

- Voorzitter Kwaliteitscommissie Waddenfonds (met ingang van: juli 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid Comité van Aanbeveling Modern Art Register Notary Stichting (Marns)
Tijdsbeslag: geen
Bezoldiging: geen
- Voorzitter lijstadviescommissie kandidaatstelling D66 gemeenteraadsverkiezingen Den Haag 2018 (september 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen in september 2017
Bezoldiging: geen

- Lid bestuur INTOSAI Development Initiative (IDI) (beëindigd: maart 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

Collegelid drs. E. Irrgang (vanaf 1 september 2017)

- Voorzitter Vereniging van Eigenaren - Koestraat Amsterdam
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

Collegelid drs. C.C.M. Vendrik (tot 1 april 2017)

- Voorzitter raad van advies van de opleiding Master of Public Management, Universiteit Twente
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid raad van toezicht van Stichting Tivoli Vredenburg
Tijdsbeslag: minimaal vier vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

Secretaris dr. E.M.A. van Schoten RA (tot 1 oktober 2017)

- Lid curatorium van de accountantsopleiding van de Vrije Universiteit
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vacatiegeld en vergoeding van reiskosten

Secretaris drs. C. van der Werf (vanaf 1 december 2017)

Geen

Lid in buitengewone dienst drs. P.W. Doop

Hoofdfunctie:

- Voorzitter raad van bestuur Haaglanden Medisch Centrum (HMC)

Nevenfuncties:

- Lid raad van toezicht Anne Frank Stichting
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

- Lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
Tijdsbeslag: circa 4 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vast bedrag per vergadering
- Voorzitter raad van toezicht van de Nederlandse Reisopera
Tijdsbeslag: circa 10 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen
- Lid raad van commissarissen AMC Medical Research (beëindigd: april 2017)
Tijdsbeslag: enkele vergaderingen per jaar
Bezoldiging: geen

Lid in buitengewone dienst prof. dr. M.J.W. van Twist

Hoofdfunctie:

- Hoogleraar Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)

Nevenfuncties:

- Lid commissie basisregistratie personen (met ingang van: december 2017)
Tijdsbeslag: circa 20 dagen per jaar
Bezoldiging: vaste vergoeding
- Lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving
Tijdsbeslag: circa 5 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vaste vergoeding per vergadering
- Voorzitter raad van advies Inspectie voor de Gezondheidszorg
Tijdsbeslag: circa 5 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vaste vergoeding per vergadering
- Voorzitter raad van toezicht ziekenhuis Rijnstate Arnhem
Tijdsbeslag: circa 15 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vaste vergoeding
- Voorzitter van de raad van commissarissen van de Regionale ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden
Tijdsbeslag: circa 10 vergaderingen per jaar
Bezoldiging: vaste vergoeding
- Wetenschappelijk directeur van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)
Tijdsbeslag: 20 dagen per jaar
Bezoldiging: op declaratiebasis
- Decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag
Tijdsbeslag: 2 à 3 dagen per week
Bezoldiging: op declaratiebasis

- Lid adviescommissie Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
(beëindigd: oktober 2017)
Tijdsbeslag: enkele dagen
Bezoldiging: vaste vergoeding

Bijlage 4 Afkortingen

ADR	Auditdienst Rijk
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
BKZ	Budgettair Kader Zorg
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CE	Conformité Européenne
DNB	De Nederlandsche Bank
DOEN	Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken
ECB	Europese Centrale Bank
EMU	Europese Monetaire Unie
EU	Europese Unie
EUROSAI	European Organisation of Supreme Audit Institutions
GO	Georganiseerd Overleg
ICT	informatie- en communicatietechnologie
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
ISSAI	International Standards for Supreme Audit Institutions
MT	Managementteam
NVVR	Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies
OR	Ondernemingsraad
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VN	Verenigde Naties
VO	Verantwoordingsonderzoek
WNT	Wet normering topinkomens

Voorlichting

Afdeling Communicatie

Postbus 20015

2500 EA Den Haag

telefoon (070) 342 44 00

voorlichting@rekenkamer.nl

www.rekenkamer.nl

Omslag

Ontwerp: Corps Ontwerpers

Foto: Jeroen Bouman

Den Haag, maart 2018

