



# Verlag

2019



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1 Kerncijfers</b>	<b>6</b>
<b>2 2016 in het kort</b>	<b>8</b>
<b>3 Over de Algemene Rekenkamer</b>	<b>10</b>
3.1 Onze missie: publieke controle van publieke middelen	10
3.2 Ons onderzoeksveld	10
3.3 Onze taken en bevoegdheden	10
3.4 Onze ijkpunten	12
3.5 Onze stakeholders	12
<b>4 Onze strategie</b>	<b>14</b>
4.1 De veranderende samenleving	14
4.2 Duiding en inzicht	15
4.3 Model van waardecreatie	17
<b>5 Onze onderzoeksresultaten in 2016</b>	<b>21</b>
5.1 De onderzoeksagenda	21
5.2 Meerjarige onderzoeksprogramma's binnen nieuwe strategie	23
5.3 Onderzoeksresultaten, een selectie	28
5.4 Kennis delen	34
<b>6 Kwaliteit van ons werk</b>	<b>35</b>
<b>7 Technologie; onze investeringen in methoden en technieken</b>	<b>38</b>
7.1 Hackathon	38
7.2 Pilot met blockchain	39

---

<b>8</b>	<b>Onze samenwerkingsprojecten in 2016</b>	<b>40</b>
8.1	Internationale samenwerking	40
8.2	Nationale samenwerking	44
<b>9</b>	<b>Onze organisatie</b>	<b>47</b>
9.1	Programma's en clusters	47
9.2	Reorganisatie	47
9.3	Onze medewerkers	49
9.4	Medezeggenschap	55
9.5	Bedrijfsethiek	56
9.6	Vertrouwenspersonen	57
<b>10</b>	<b>Onze governance</b>	<b>58</b>
10.1	Ons bestuur	58
10.2	Bestuurskosten	59
10.3	Audit Committee	62
<b>11</b>	<b>Onze bedrijfsvoering</b>	<b>68</b>
11.1	Sturing en beheersing	68
11.2	Financiën	71
11.3	Duurzaamheidsdoelstellingen	81
<b>12</b>	<b>Vooruitblik</b>	<b>87</b>
	<b>Over het Verslag 2016</b>	<b>89</b>
<b>1</b>	<b>Publicaties 2016</b>	<b>90</b>
<b>2</b>	<b>Overige activiteiten 2016</b>	<b>93</b>
<b>3</b>	<b>Nevenfuncties</b>	<b>96</b>
<b>4</b>	<b>Afkortingen</b>	<b>98</b>
<b>5</b>	<b>Noten</b>	<b>99</b>

---

## Voorwoord

### Een nieuw verhaal

Nepnieuws, alternatieve feiten en feitenvrije politiek: allemaal uitdrukkingen die kort geleden nog onbekend waren. Toch zijn ze kenmerkend voor 2016. We zoeken naar de wijze waarop we de grote hoeveelheid informatie die in het digitale tijdperk op ons afkomt moeten duiden en betekenis kunnen geven. Wat is feit, wat is fictie? Wat is relevant en wat is bijzaak?

Walter Benjamin, een cultuurfilosoof uit de jaren '30 van de vorige eeuw, hield zich met soortgelijke vragen bezig. Hij bestudeerde het verhaal en de verteller. Vertellen was volgens hem het vermogen ervaringen over te brengen op de luisteraar of lezer. Daarbij biedt de ware verteller, openlijk of meer verborgen, raad aan zijn publiek.

Benjamin constateerde toen al dat 'raad geven' ouderwets begon te klinken. Het woord 'raad' klinkt in onze 21ste-eeuwse oren wellicht helemaal ouderwets. Toch is de zoektocht naar duiding en zingeving anno 2017 relevant, juist vanwege de overweldigende hoeveelheid informatie die van alle kanten op ons afkomt. Raad geven, stelde Benjamin, is niet zomaar antwoord op een vraag geven. Veel meer doet de verteller met zijn raad een voorstel voor het vervolg van een verhaal dat zich voor ons ontvouwt. Het is als een les die kan worden geleerd, dan wel een advies, een moraal die het publiek in het leven kan helpen.

Dit jaarverslag is te vergelijken met een verhaal dat zich begint te ontvouwen. Het is aan de ene kant onderdeel van een lange historie van jaarverslagen die terug gaat tot in de 19de eeuw. Tegelijkertijd is dit jaarverslag onderdeel van een nieuwe serie die ons de 21ste eeuw in brengt. Vorig jaar introduceerde ik op deze plek onze nieuwe strategie "Inzicht als basis voor vertrouwen". In deze strategie koos de Algemene Rekenkamer nadrukkelijk voor het vertellen van het verhaal achter de cijfers. Deze keuze wordt steeds meer zichtbaar, zowel in het verantwoordingsonderzoek dat wij traditiegetrouw in mei publiceren als in de vele onderzoeken door het jaar heen.

In dit jaarverslag proberen wij zelf het concept 'geïntegreerde verslaglegging' toe te passen. Een goed jaarverslag is meer dan louter een opsomming van getallen die uitmondt in rode of zwarte cijfers. Een geïntegreerd jaarverslag vertelt het verhaal van een organisatie in al zijn aspecten. Wat gebeurde er het afgelopen jaar? Wat was de meerwaarde van ons werk voor de samenleving? En wat volgt daaruit voor de toekomst?

In dit jaarverslag vallen de bezuinigingen van de kabinetten Rutte/Verhagen en Rutte/Asscher op. Die raken niet alleen de uitvoerende macht maar ook Hoge Colleges van Staat hard. Terwijl tegenmacht een onlosmakelijk onderdeel van het systeem van checks & balances is, komt nu de vitaliteit van de democratische tegenspraak onder druk. Want investeringen in nieuwe methodologie, kennis en personeelsontwikkeling staan ter discussie. Dat staat op gespannen voet met de toegenomen complexiteit van de financiering en uitvoering van de publieke dienstverlening.

De Algemene Rekenkamer is niet de enige overheidsorganisatie waar de bezuinigingen een goede taakuitvoering lastig maken. Ons verhaal is kenmerkend voor het hele openbaar bestuur. Er is sprake van een keuze voor verkleining van de financiële functie binnen de Rijksdienst, met minder audit en minder controle. Hoe kunnen we dit duiden? Betekent deze keuze dat de waardering voor degelijk cijfermateriaal afneemt? Dat zou niet te rijmen zijn met het feit dat zicht op de effectiviteit van 300 miljard aan publiek geld onmogelijk is zonder gevalideerde degelijke informatie. Wordt betrouwbare informatie hierover een schaars goed?

Een nieuw verhaal ontvouwt zich voor onze ogen. De Nederlandse economie groeit weer. Het EMU-saldo ontwikkelt zich positief en er is zicht op een begrotingsoverschot. Een nieuwe Tweede Kamer, met een ambitieus kabinet heeft straks mogelijk meer uit te geven dan het vorige. Wie over vier jaar wil kunnen vertellen wat er met dat extra geld is bereikt, doet er verstandig aan nu de basis te leggen voor degelijk cijfermateriaal. Want inzicht is de basis voor vertrouwen.

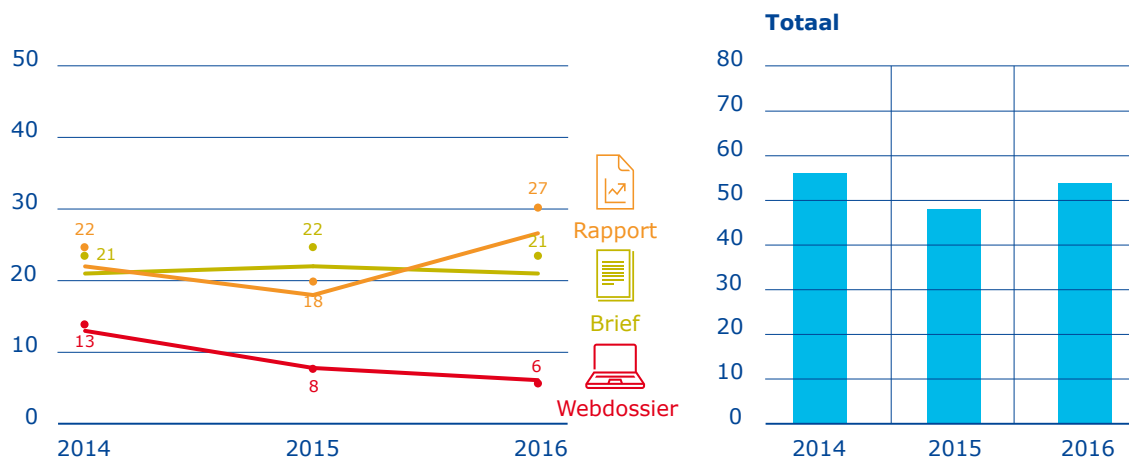
*Arno Visser*  
*president Algemene Rekenkamer*

# 1 Kerncijfers



## 2016 - 2020 Inzicht als basis voor vertrouwen

### Aantal publicaties in 2016 licht gestegen



#### Langdurige, institutionele samenwerking:

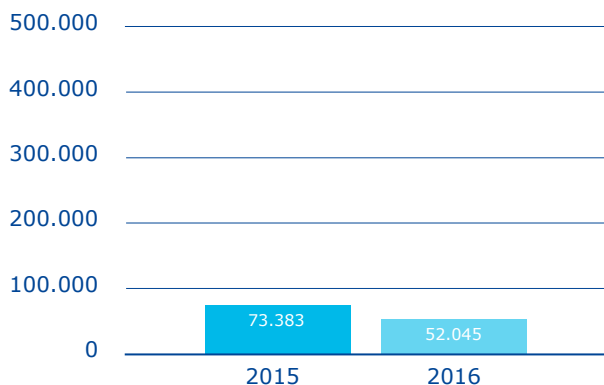
- Engelstalig Afrika (AFROSAI-E)
- Irak
- Koeweit
- Koninkrijk der Nederlanden
- Kosovo
- Tanzania
- Tunesië



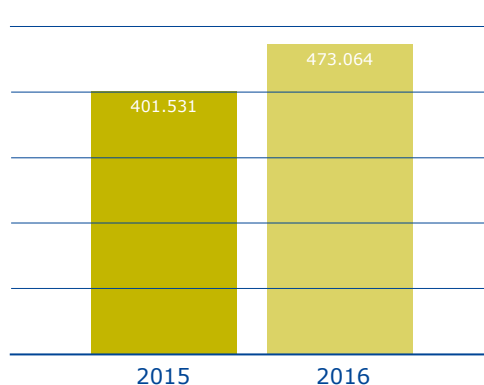
#### Overige samenwerkingsprojecten:

- Bosnië and Herzegovina, Moldavië en Bulgarije (integriteitsbevordering bij rekenkamers in Kiesgroep steunverband)
- Duitsland (peer review)
- Filipijnen (GIS en Audit verkenning)

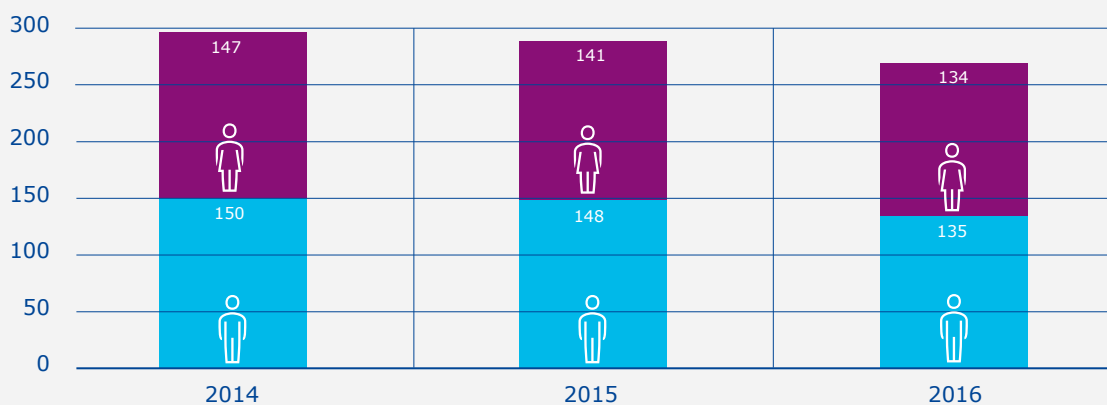
### Bestuurskosten in euro



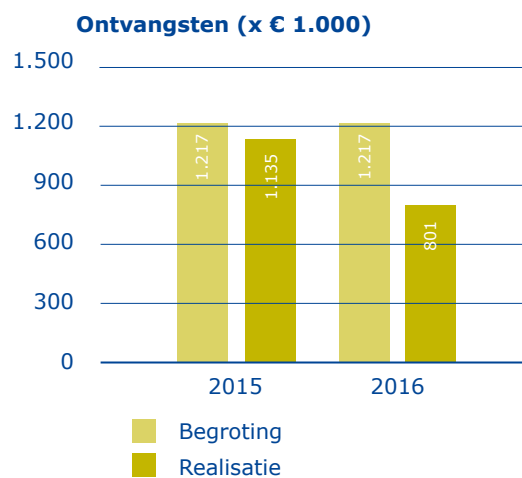
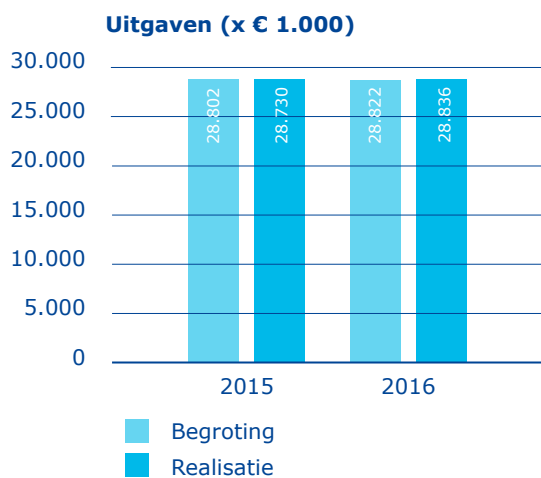
### Beloningen college in euro



### Afname van het aantal medewerkers in 2016. Verdeling man/vrouw blijft gelijk.



### Gerealiseerde uitgaven en ontvangsten in 2016



## 2 2016 in het kort

2016 was een uitdagend jaar voor de Algemene Rekenkamer. We hebben onze strategie voor de periode 2016-2020, *Inzicht als basis voor vertrouwen*, gepresenteerd en een ambitieus werkprogramma uitgevoerd. Met onze onderzoeken en samenwerkingsprojecten hebben we het afgelopen jaar op diverse terreinen een bijdrage geleverd aan een betere informatievoorziening van het kabinet aan de Tweede Kamer.

In ons Verantwoordingsonderzoek over 2015 hebben we gerapporteerd over de (ernstige) onvolkomenheden in de bedrijfsvoeringsinformatie van de Ministeries van Defensie, Veiligheid en Justitie (VenJ) en Financiën. De uitkomsten van ons onderzoek waren voor de betreffende ministers aanleiding om verbeterplannen op te stellen. Ook ons rapport *Begrotingsreserves* heeft geleid tot vervolgstappen. De minister van Financiën en de president van de Algemene Rekenkamer hebben gezamenlijk een Adviescommissie Verslaggevingsstelsel Rijksoverheid ingesteld. Deze Adviescommissie doet onderzoek naar de voor- en nadelen van toevoeging van baten-lasteninformatie aan het bestaande verplichtingen-kasstelsel. Tegelijkertijd zien we ook dat we met sommige publicaties minder impact hebben behaald, dan beoogd. Een voorbeeld daarvan is de veertiende editie van het EU-tendrapport dat we eind januari publiceerden. Hiervoor bleek weinig belangstelling bij het parlement en in de media. We hebben besloten deze reeks niet voort te zetten.

In 2016 hebben we een fundament gelegd voor de uitvoering van onze strategie *Inzicht als basis voor vertrouwen*. We hebben meerjarige onderzoeksprogramma's uitgewerkt en zijn onderzoeken gestart waarmee we de kernpunten uit onze strategie kunnen realiseren. De samenwerking met andere partijen – in Nederland en daarbuiten – hebben we afgelopen jaar verder verstevigd en uitgebreid. De samenwerking heeft niet alleen geleid tot het delen van kennis, maar ook tot extra aandacht voor ons werk. Een voorbeeld daarvan is de aandacht die de Algemene Rekenkamer, de Nationale ombudsman en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid met succes hebben gevraagd voor de schuldhulp-problematiek. Via onze internationale contacten en samenwerkingsprojecten, bijvoorbeeld met de rekenkamers in de Maghreblanden, hebben we bijgedragen aan een sterk financieel management in de publieke sector van de partnerlanden.



De kwaliteit van ons werk moet buiten kijf staan. We hebben hier in 2016 dan ook in geïnvesteerd, bijvoorbeeld door externe deskundigen op ons werk te laten reflecteren. Uit de externe reviews komt onder andere naar voren dat onze publicaties relevant en bruikbaar worden geacht voor het beleidsterrein waar ze betrekking op hebben. Tegelijk geven de beoordelaars aan dat we in sommige onderzoeken onze onderzoeksaanpak en keuzes uitgebreider hadden kunnen toelichten. Een aandachtspunt dat ook uit onze stakeholdersdialoog naar voren kwam. Ook zouden wij volgens de beoordelaars sommige aanbevelingen nog scherper en concreter kunnen formuleren en onderbouwen.

Naast inhoudelijke opgaven kreeg de Algemene Rekenkamer in 2016 te maken met een financiële uitdaging, in de vorm van een extra budgetkorting oplopend tot 1,2 miljoen euro in 2018. In een brief aan het parlement<sup>1</sup> hebben we aandacht gevraagd voor de budgettaire situatie van de Algemene Rekenkamer. Daarin schrijven we: "...[de budgetkorting] staat op gespannen voet met de toegenomen en verder toenemende complexiteit van de financiering en uitvoering van de publieke dienstverlening. Daarbij worden van ons extra inspanningen verwacht door de wetgever in het kader van het toezicht op de financiële sector". Ook benadrukken we in de brief dat een stabiel en passend budget van belang is "...voor een adequate en kwalitatief gewaarborgde uitvoering van onze (grond)wettelijke taken, gericht op een gezond systeem van *checks and balances* in het functioneren van de rijksoverheid".

Omdat het parlement de budgetkorting heeft geaccordeerd, zijn stevige veranderingen binnen onze organisatie noodzakelijk geworden. In oktober 2016 is tegen die achtergrond een reorganisatie aangekondigd. Vooruitlopend op de reorganisatie is in de tweede helft van 2016 een vacaturestop ingesteld. Dit heeft geleid tot een daling van de personele bezetting. Hierdoor zijn sommige van onze onderzoeken later gepubliceerd dan we hadden beoogd en hebben we sommige onderzoeken moeten uitstellen.

Al met al was 2016 voor de Algemene Rekenkamer een jaar met twee gezichten: we hebben met ruim 50 publicaties een bijdrage willen leveren aan het vertrouwen in de democratie in Nederland, maar hebben tegelijkertijd moeten ervaren dat de budgettaire taakstelling zijn weerslag heeft op het werk dat we moeten doen. In dit Verslag kunt u hier meer lezen over lezen.

## 3 Over de Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer is als Hoog College van Staat onderdeel van de rijksoverheid. Hoge Colleges van Staat zorgen ervoor dat de democratische rechtsstaat goed functioneert. Zoals is vastgelegd in Artikel 76 van de Grondwet zijn we belast met ‘het onderzoek van de ontvangsten en uitgaven van het Rijk’. In de Grondwet is gewaarborgd dat we een onafhankelijke positie bekleden ten opzichte van de regering en het parlement.

### 3.1 Onze missie: publieke controle van publieke middelen

Publieke middelen vragen om publieke controle – dat is richtinggevend voor het werk van de Algemene Rekenkamer. Met ons werk dragen we bij aan een democratische verantwoording over de inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten van het Rijk.

De Algemene Rekenkamer heeft als doel het rechtmatig, doelmatig, doeltreffend en integer functioneren van het Rijk en de daarmee verbonden organen te toetsen en te verbeteren. We toetsen ook of Nederland internationale verplichtingen nakomt. We voorzien de regering, de Staten-Generaal en degenen die verantwoordelijk zijn voor de gecontroleerde organen van onze bevindingen, oordelen en aanbevelingen. Deze informatie is in beginsel publiek toegankelijk.

### 3.2 Ons onderzoeksveld

Ons werkkterrein omvat het Rijk en de daarmee verbonden instellingen. We kijken dus niet alleen naar ministeries, maar ook naar instellingen op afstand van het Rijk. Dat zijn zelfstandige instellingen met een publieke taak of publiek-private samenwerkingsverbanden die niet tot de rijksoverheid behoren, maar wel geheel of gedeeltelijk worden betaald met publiek geld. Voorbeelden zijn scholen, uitkeringsinstanties en de Nationale Politie. Daarnaast onderzoeken we het geld dat Nederland ontvangt van de Europese Unie (EU).

### 3.3 Onze taken en bevoegdheden

We doen zowel rechtmatigheids- als doelmatigheidsonderzoek. Dat is vastgelegd in de Comptabiliteitswet 2001 (CW2001), waarin bepalingen staan over de inrichting, samenstelling en bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat. De CW2001 omschrijft de voorwaarden waaraan het beheer, de controle en de verantwoording van de financiën van het Rijk en de daarmee verbonden instellingen moeten voldoen.

Om de wettelijke taken te kunnen uitvoeren, heeft de Algemene Rekenkamer van de wetgever bijzondere bevoegdheden gekregen. Zo is de Algemene Rekenkamer bevoegd om bij alle dienstonderdelen van het Rijk alle goederen, administraties, documenten en andere informatiedragers te onderzoeken. Deze bevoegdheden hebben wij onder bepaalde voorwaarden ook bij instellingen op afstand van het Rijk.

### Nieuwe Comptabiliteitswet

Op 11 oktober 2016 heeft de Tweede Kamer het wetsvoorstel voor de Comptabiliteitswet 2016 (CW2016) met algemene stemmen aangenomen. Op 21 maart 2017 heeft ook de Eerste Kamer met het wetsvoorstel ingestemd. De CW2016 treedt naar verwachting op 1 januari 2018 in werking en zal de huidige wet uit 2001 vervangen. Het wetsvoorstel betekent een verbetering voor het werk van de Algemene Rekenkamer. Zo omschrijft de wet duidelijker tot welke informatie we toegang hebben bij ministeries en andere (rijks)organisaties. Ook verruimt de nieuwe wet onze bevoegdheden om onderzoek te doen bij onder meer staatsdeelnemingen en organisaties die in opdracht van de overheid publieke taken uitvoeren, zoals het beheer van subsidies of de aanleg en bouw van infrastructuur.

### Onderzoek naar rechtmatigheid

Rechtmatigheidsonderzoek gaat over de vraag of de inkomsten en uitgaven van het Rijk en de daarmee verbonden organen kloppen met de democratisch vastgelegde afspraken. We gaan na of de rijksoverheid het publieke geld, jaarlijks zo'n 260 miljard euro, volgens de regels heeft ontvangen en uitgegeven. We toetsen de begroting, de verantwoording en het toezicht en hoe die aansluiten op elkaar en op het vastgestelde beleid. We geven een goedkeurende verklaring af bij de Rijksrekening. De resultaten van het rechtmatigheidsonderzoek publiceren we op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei.

### Onderzoek naar doelmatigheid

Doelmatigheidsonderzoek gaat over de vraag of de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen de gewenste beleidsdoelen op een zo efficiënt mogelijke wijze bereiken. We gaan na of de rijksoverheid haar geld zinnig en zuinig uitgeeft en of de burgers waar voor hun geld krijgen. We toetsen beleid, de uitvoering ervan en de aansluiting tussen beleid en uitvoering. We onderzoeken of de juiste instrumenten worden ingezet. We kijken ook naar de doeltreffendheid: levert het beleid de gewenste resultaten op?

#### *Op eigen initiatief of op verzoek*

De Algemene Rekenkamer bepaalt zelf wat zij onderzoekt en op welke manier. 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. We beslissen zelf of we een dergelijk verzoek honoreren.

### 3.4 Onze ijkpunten

De onderzoeksresultaten van de Algemene Rekenkamer moeten van onbetwiste kwaliteit zijn en op het juiste moment, op de juiste manier op de juiste plekken terechtkomen. Alleen dan leveren we een optimale bijdrage aan het functioneren en presteren van de rijksoverheid.

We hanteren bij onze werkzaamheden drie ijkpunten, kwaliteit, technologie en samenwerking:

- *Kwaliteit*; bewezen kwaliteitsstandaarden en een gedegen werkwijze vormen de basis voor elk product.
- *Technologie*; we verkennen de mogelijkheden die onder meer ontwikkelingen in de ICT, maar ook wetenschappelijke innovaties ons bieden.
- *Samenwerking*; om effectief te zijn, werken we binnen Nederland en daarbuiten samen met collega-rekenkamers, andere Hoge Colleges van Staat en publieke kennisinstituten.

### 3.5 Onze stakeholders

We zoeken actief de dialoog met onze belanghebbenden. We vinden het belangrijk te weten welke behoeften, ideeën en vraagstukken hen bezighouden en wat ze verwachten van ons instituut. Zo kunnen we met ons werk toegevoegde waarde blijven leveren. We noemen hier een aantal van onze stakeholders, met daarbij de manier waarop we met hen de dialoog voeren.

#### *Parlement en regering*

Het parlement en de regering zijn de belangrijkste gebruikers van het werk van de Algemene Rekenkamer. Het is onze taak het parlement te voorzien van bruikbare en relevante informatie die voortkomt uit ons onderzoek. Op basis daarvan kunnen Kamerleden een oordeel vormen of het beleid van een minister rechtmatig en doeltreffend is en of aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer voldoende worden opgevolgd. We stellen onze onderzoeksrapporten dan ook allereerst beschikbaar aan het parlement en de betreffende bewindspersonen. In afzonderlijke briefings lichten we desgewenst de uitkomsten van onze onderzoeken toe aan bewindspersonen en (vak)commissies in de Tweede en Eerste Kamer.

#### *Hoge Colleges van Staat en kennisinstituten*

We voeren regelmatig overleg met andere Hoge Colleges van Staat, kennisinstituten, onafhankelijke adviesorganen, planbureaus van de rijksoverheid en universiteiten.

We zoeken daarbij naar mogelijkheden om gezamenlijk op te trekken. Indien relevant dragen we bij aan conferenties van derden. Informele kennisuitwisseling met experts op allerhande terreinen vindt onder meer plaats via zogenoemde diners pensant.

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

Om effectief te blijven, is samenwerking met rekenkamers in binnen- en buitenland van groot belang voor ons. Door kennis uit te wisselen en samen te werken met onze collega's kunnen we de kwaliteit van ons werk versterken. In hoofdstuk 8 gaan we hier uitgebreider op 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 dient immers de samenleving. Daarom maken we onze onderzoeksbevindingen publiek toegankelijk op onze website. Actief en passief onderhouden we contacten met media, zodat we uitkomsten van onderzoek en een toelichting over onze rol en positie delen met het publiek in het algemeen. We zetten verschillende communicatiemiddelen in om onze boodschap onder de aandacht te brengen en experimenteren met andersoortige producten dan de gebruikelijke onderzoeksrapporten en webdossiers.

### Stakeholdersdialoog in 2016

In 2016 hebben we voor de vernieuwing van onze website met verschillende externe belanghebbenden gesproken, waaronder medewerkers van de ambtelijke organisatie van de Tweede Kamer, gecontroleerden en de pers. De gesprekken leverden ons waardevolle informatie op over hun informatiebehoefte. We hebben de uitkomsten gebruikt voor het opstellen van een contentstrategie. Deze strategie biedt een kader waaraan alle externe communicatie van de Algemene Rekenkamer getoetst kan worden, waaronder ook de inrichting van de website. We hanteren als uitgangspunt, dat onze producten zo toegankelijk, gebruiksvriendelijk en vindbaar mogelijk zijn voor onze stakeholders.

De gesprekken gaven ons ook inzicht in de impact van ons werk. Zo werd onder andere duidelijk dat we worden gezien als expert op het vlak van publieke financiën. Bijvoorbeeld doordat we meerjarige 'trends' in publieke financiën kunnen duiden, we gevoelige 'dossiers' (zoals de Hogesnelheidslijn-Zuid en de vervanging van de F-16) over langere tijd volgen en over de muren van alle departementen heen generieke 'quick wins' (inkoop, personeel en ICT) signaleren. Tegelijkertijd komt uit de gesprekken ook een aantal verbeterpunten naar voren. Onze gesprekspartners gaven aan dat de Algemene Rekenkamer meer open en transparant mag zijn over haar eigen proces, aanpak en gehanteerde methoden. Ook de timing van onze onderzoeken kan beter.

## 4 Onze strategie

‘Inzicht als basis voor vertrouwen’ is de kern van onze strategie voor de periode 2016-2020. We willen nadrukkelijker dan voorheen inzicht bieden in hoe publieke geldstromen lopen. We hebben ondervonden dat deze geldstromen in de sterk veranderende samenleving steeds moeilijker in beeld zijn te brengen. Het valt vaak niet mee de euro vanaf de belastingbetaler tot aan de publieke voorziening te volgen en dan een oordeel te vellen over de geleverde prestatie. Wij willen met onze onderzoeken meer duiding geven, om de maatschappelijke impact van beleidskeuzes en uitgaven zichtbaar te maken. Zo willen we de democratische verantwoording over de inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten van het Rijk bevorderen. Daarmee ontstaat inzicht; de basis voor publiek vertrouwen.

### 4.1 De veranderende samenleving

Bij het opstellen van onze nieuwe strategie hebben we gefocust op een aantal ontwikkelingen die direct van invloed zijn op het werk van de Algemene Rekenkamer.

#### **De overheid verandert**

Het binnenlands bestuur en de organisatie van publieke taken is voortdurend onderhevig aan veranderingen. Dit leidt tot een ingewikkeld geheel van organisaties en financieringsstructuren. Niet altijd is eenduidig vast te stellen wie welke rol of verantwoordelijkheid heeft en vaak vervaagt de grens tussen publiek en privaat geld. De praktijk leert dat hierdoor risico's kunnen ontstaan voor een effectieve en efficiënte publieke dienstverlening, de rechtmatige besteding van publieke gelden en de verantwoording die hierover moet worden afgelegd.

#### **Grenzen vervagen**

Landen maken onderling steeds meer en verdergaande afspraken. Via internationale verdragen verplichten ze zich hun wet- en regelgeving op elkaar af te stemmen, bijvoorbeeld als het gaat om de aanpak van belastingontwijking of klimaatverandering. De grens tussen waar een overheid en zijn burgers zelf over gaan en wat mede door anderen wordt bepaald, verandert voortdurend.

### **Financiering staat onder druk**

De recente financiële, economische en eurocrises hebben ingrijpende gevolgen gehad voor het huishoudboekje van de rijksoverheid. Ze hebben geleid tot omvangrijke bezuinigingen, lastenverzwaringen en organisatorische hervormingen.

We zien een groeiende spanning tussen enerzijds snelle kortetermijnoplossingen voor financiële problemen en anderzijds beleidsbeslissingen die ook zijn gebaseerd op financiële en maatschappelijke gevolgen voor de lange termijn. Vaak ontbreekt het zicht op welke consequenties beslissingen hebben op andere beleidsterreinen of op zaken die niet direct in geld zijn uit te drukken. Het (structurele) saldo van inkomsten en uitgaven staat nog altijd onder druk.

### **Technologie schept nieuwe mogelijkheden en risico's**

Technologische ontwikkelingen, vooral op het vlak van communicatie en informatievoorziening, volgen elkaar in hoog tempo op. Ze bieden nieuwe mogelijkheden voor burgers, bedrijven en overheden. De effecten van wat de overheid doet kunnen beter worden gemeten. Publieke verantwoording kan een nieuwe, moderne vorm krijgen.

Nieuwe technologieën brengen echter ook andersoortige vraagstukken en mogelijke problemen met zich mee. Zo moet de overheid een antwoord hebben op vragen over beveiliging en privacy. En verdergaande automatisering en robotisering leiden tot verschuivingen op de arbeidsmarkt.

## **4.2 Duiding en inzicht**

We zien dat door de hierboven beschreven ontwikkelingen de overheidsorganisatie en de publieke geldstromen minder inzichtelijk worden voor parlement en burgers. Komende jaren willen we met ons werk dan ook meer inzicht bieden in hoe de overheid belastinggeld besteedt en duiden wat beleidsmaatregelen in de praktijk, bijvoorbeeld op de werkvloer of op straat, betekenen. Met andere woorden: wat is de maatschappelijke impact van beleid?

De kern van ons werk is en blijft gedegen onderzoek doen. Waar mogelijk en nodig agenderen we onderwerpen of stimuleren we het publieke debat. Een aantal thema's en beleidsterreinen onderzoeken we meerjarig. Zo bouwen we onze kennispositie op deze thema's verder uit.

### **Meer duiding**

Het is onze ambitie de komende jaren ons verantwoordingsonderzoek uit te bouwen om meer duiding te geven aan het oordeel over rechtmatigheid. Al jaren blijkt uit ons onderzoek naar de Rijksrekening dat meer dan 99 procent van de uitgaven rechtmatig is. Dit hoge niveau is vanzelfsprekend belangrijk, maar een goede en moderne verantwoording bevat naast de jaarrekening (financiële informatie) ook duiding en inzicht in resultaten van beleid. Daar moeten wij op inspelen. In onze verantwoordingsonderzoeken focussen we daarom niet alleen op de cijfers en de vraag of het geld volgens de regels is besteed. We richten ons ook op de bedrijfsvoering: zijn de zaken goed geregeld op het departement? En we onderzoeken de doelmatigheid: heeft het beleid de gewenste effecten?

### **Meer inzicht**

De Algemene Rekenkamer heeft gekozen voor een afbakening in haar onderzoeksagenda voor de periode tot en met 2020: we richten ons onderzoek op die beleidsterreinen en thema's waar we risico's of problemen voorzien met mogelijk relevante financiële of maatschappelijke gevolgen.

We gaan met name ons inzicht verdiepen in de duurzaamheid van de overheidsfinanciën op lange termijn, de rijksinkomsten en de premiesectoren zorg en sociale zekerheid. Om deze thema's goed te kunnen doorgronden, zijn specifieke kennis en onderzoek op deze terreinen nodig. We gaan dat op een meerjarige, programmatische manier aanpakken. Doordat we de thema's in vaste teams meerdere jaren volgen en onderzoeken, verdiepen we onze kennis en zijn we beter in staat om flexibel in te spelen op actuele ontwikkelingen.

Hoewel we een duidelijke thematische keuze hebben gemaakt in onze nieuwe strategie, gaan we ook door met onderzoeken die al lopen. We continueren rijksbrede onderzoeken op de onderwerpen personeel, ICT en vastgoedbeheer, die voortkomen uit de vorige strategische periode. We streven ernaar deze op termijn onderdeel te maken van het reguliere verantwoordingsonderzoek. Verder besteden we de komende jaren aandacht aan onzekerheden en langetermijnvraagstukken op het gebied van veiligheid en duurzaamheid.

### **Nieuwe methoden en technieken**

Om de maatschappelijke effecten van publieke geldstromen beter in kaart te kunnen brengen, gaan we nieuwe onderzoeksmethoden hanteren. Ook zoeken we naar synergie



met een scala aan ‘nieuwe’ disciplines, van data-analyse tot psychologie. Zo gaan we ‘big data’ en geodata gebruiken, maar ook informatie die we uit praktijkwaarnemingen halen. Al deze informatie, uit diverse bronnen, moet ons onderzoek verdiepen. Het is ook onze ambitie met de zogenoemde ‘true price, true value’-methodiek de werkelijke prijs van publieke dienstverlening te berekenen.

### 4.3 Model van waardecreatie

De Algemene Rekenkamer wordt gefinancierd vanuit publieke middelen. We vinden het dan ook van belang om transparant te zijn over onze eigen prestaties en over onze toegevoegde waarde voor de samenleving.

In het onderstaande model – het model van waardecreatie – maken we de samenhang inzichtelijk tussen:

- onze missie en strategie;
- de inzet van onze financiële en niet-financiële middelen (onze ‘inputs’, zoals geld en personeel) in onze kernactiviteiten (kennis opbouwen en delen, onderzoek en samenwerkingsprojecten);
- de financiële en niet-financiële prestaties die we met onze kernactiviteiten leveren (onze ‘outputs’);
- 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.

Het is onze ambitie om dit model van waardecreatie komende jaren verder uit te werken en toe te passen op onze organisatie, zodat we ons nog uitdrukkelijker kunnen verantwoorden over de impact en meerwaarde die wij met ons werk voor de samenleving hebben en de middelen die we daarvoor hebben ingezet.

# Missie & strategie

**WAT** Inzicht als basis voor vertrouwen

**WAAROM** Presteren en functioneren van de rijksoverheid te helpen verbeteren



Figuur 1 Model van waardecreatie Algemene Rekenkamer



In hoofdstuk 5 van dit Verslag staan we stil bij een aantal onderzoeken, die we in 2016 hebben gepubliceerd. De beschrijving van deze onderzoeken relateren we aan het model van waardecreatie. Per onderzoek geven we aan op welke van de zeven elementen, zoals hierboven opgenomen, we impact hebben bereikt.

De impact van ons onderzoekswerk is zichtbaar op verschillende momenten:

- Op het moment dat we onze onderzoeksagenda vaststellen en zo aandacht vragen voor die beleidsterreinen en thema's waar we risico's of problemen voorzien met mogelijk relevante financiële of maatschappelijke gevolgen.
- Op het moment dat het parlement en de betreffende bewindspersonen verbeteringen in wet- en regelgeving zijn overeengekomen (mede) naar aanleiding van onze onderzoeken.
- Op het moment dat onze publicaties en inzet bijdragen aan het agenderen en sturen van het publieke debat over hoe de publieke verantwoording kan worden verbeterd en zo bijdraagt aan het vertrouwen in de overheid. Denk aan het gebruik van onze publicaties door en contacten met beleidsmakers, toezichthouders, lobbyisten en belangenbehartigers.

### **Onderzoek met meerwaarde**

We focussen op terreinen waar de functie van de Algemene Rekenkamer de meeste toegevoegde waarde heeft. Dat kan zijn omdat wij als enige in staat zijn om ergens onderzoek naar te doen – vanwege onze wettelijke bevoegdheden, kennis en expertise – of omdat niemand anders het doet. Of omdat juist een onafhankelijke en onpartijdige blik meerwaarde biedt. Met het oog op de verwachte toegevoegde waarde besluiten we of we een onderwerp onderzoeken, wat de beste manier is om dat te doen, en op welke wijze we daarover rapporteren en communiceren met de buitenwereld.

In het afgelopen decennium hebben we extra aandacht besteed aan kwalitatieve en evenwichtige voorlichting aan parlementariërs, bewindspersonen en hun ambtelijke ondersteuning. We hebben publieksvriendelijke producten ontwikkeld, variërend van themawebsites tot de inzet van meer beeldgebruik, video's, persberichten, presentaties, toespraken, lezingen en brochures. Daarbij zijn we altijd op zoek naar de juiste mix van tekst en beeld (datavisualisaties, infographics en animaties). Het afgelopen jaar hebben wij met het project Beeldtaal een impuls gegeven aan het gebruik van beeld. We hebben een stijl ontwikkeld voor veelgebruikt beeld en we hebben een set iconen ontwikkeld, die we zowel online als voor drukwerk kunnen gebruiken. De eerste resultaten van het

project Beeldtaal zijn zichtbaar in de publicaties van de tweede helft van 2016. Vanaf dat moment gebruiken we meer beeld in de publicaties, zijn de figuren allemaal opgemaakt in de nieuwe rekenkamerstijl en maken we gebruik van iconen.

Vanwege de internationale contacten en vragen uit het buitenland verschijnt een deel van onze producten ook in het Engels.

### **Opvolgmonitor**

Sinds 2012 houden we een opvolgmonitor bij waarmee we nagaan in hoeverre bewindspersonen onze aanbevelingen opvolgen. Deze informatie is voor onszelf ook leerzaam omdat het iets zegt over de bruikbaarheid van onze aanbevelingen.

De departementen vragen we om zelf aan ons te rapporteren over de opvolging van aanbevelingen. Per rapport stellen we een factsheet op met daarin per aanbeveling de stand van zaken. In 2014 en 2015 hebben wij deze factsheets bij onze brieven met aandachtspunten bij de begroting gepubliceerd. Ook in 2017 zullen we weer bij de brieven met aandachtspunten bij de begroting rapporteren over de opvolging van onze aanbevelingen. De begrotingsbehandeling is immers het moment waarop de Tweede Kamer haar budgetrecht kan uitoefenen, amendementen op de begrotingen en moties kan indienen.

Naast de opvolgmonitor leveren ook de beraadslagingen in de Tweede en Eerste Kamer zicht op de meerwaarde van ons onderzoek. Zo kunnen onze onderzoeken voor Tweede Kamerleden aanleiding zijn tot het stellen van vragen aan de betreffende bewindspersonen.

## 5 Onze onderzoeksresultaten in 2016

Voor de Algemene Rekenkamer was 2016 een overgangsjaar. We hebben onze strategie voor de periode 2010-2015 afgesloten en tegelijkertijd een begin gemaakt met de uitvoering van onze nieuwe strategie voor de periode tot 2020, *Inzicht als basis voor vertrouwen*.

### 5.1 De onderzoeksagenda

#### Werkprogramma

De Algemene Rekenkamer voert onderzoek uit op eigen initiatief. We volgen hiertoe de ontwikkelingen en geldstromen bij de rijksoverheid en verbonden instellingen nauwgezet. We brengen in kaart waar de rijksoverheid de grootste risico's loopt op het gebied van rechtmatigheid, doelmatigheid en/of doeltreffendheid van het beleid. Dit vraagt van ons dat we flexibel en wendbaar zijn. We werken dan ook met een voortrollend werkprogramma, dat we driemaal per jaar bijstellen. In ons werkprogramma geven we aan welke onderzoeken we uitvoeren en/of publiceren.

In 2016 hebben we verschillende onderzoeken toegevoegd aan het werkprogramma. Deze sluiten aan op de nieuwe strategie. Een voorbeeld daarvan is onze brief met EU-gerelateerde aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017.

#### Verzoekonderzoeken

Het parlement en de regering kunnen bij ons een verzoek indienen voor een onderzoek. De Tweede Kamer heeft ons in 2016 twee keer verzocht een onderzoek in te stellen (in 2015 waren dat er ook twee). Deze verzoeken hebben we gehonoreerd. We hebben onderzoek gedaan naar het Handhavingsbeleid Belastingdienst, wat resulteerde in een publicatie op 30 november 2016 (zie ook paragraaf 5.3). Ook hebben we onderzoek gedaan naar de bedrijfsvoering van het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen). De uitkomsten van dit onderzoek hebben we op 31 januari 2017 gepresenteerd.

Daarnaast heeft de staatssecretaris van Financiën ons half oktober verzocht om onderzoek te doen naar de rechtmatigheid en doelmatigheid van de gedane uitgaven tot en met september 2016 met betrekking tot de Investeringsagenda Belastingdienst. We hebben de staatssecretaris geïnformeerd, dat wij in ons Verantwoordingsonderzoek over 2016 onder meer rapporteren over de rechtmatigheid van verplichtingen en uitgaven in 2016 die onder de Investeringsagenda vallen. Daarnaast overwegen we apart onderzoek te starten naar de Investeringsagenda, waarover we dan na de zomer van 2017 publiceren.

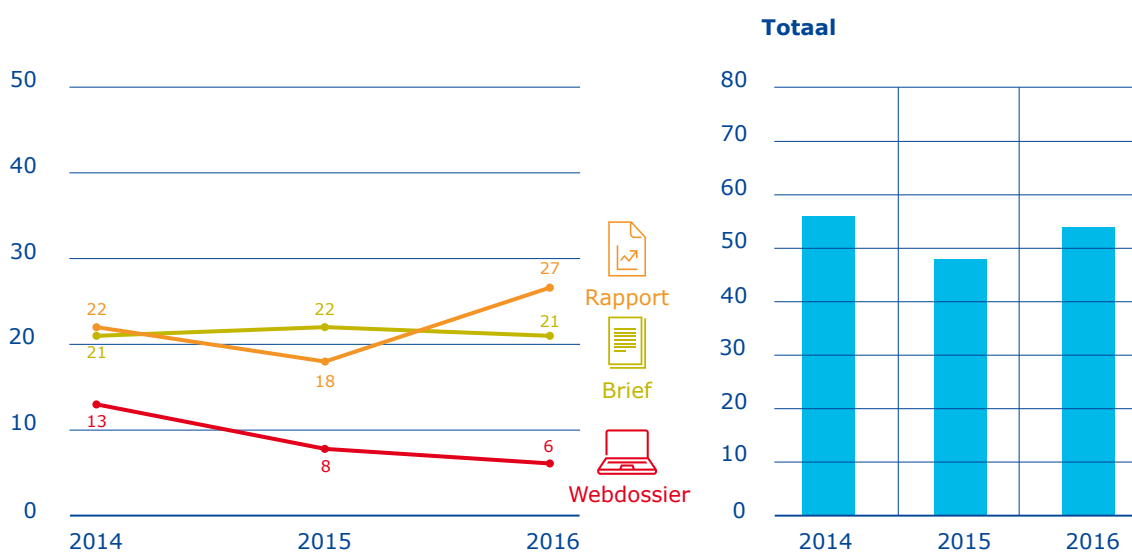
## Publicaties in 2016

In 2016 hebben we in totaal 54 publicaties opgeleverd:

- 27 rapporten (inclusief 1 onderzoekonderzoek en het Verantwoordingsonderzoek over 2015);
- 6 (updates van) webdossiers;
- 21 brieven aan het parlement, waarvan 13 brieven met aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen 2017.

Hiermee komen we, na een daling van het aantal publicaties in 2015 (48), weer dicht bij het niveau van 2014 (56 publicaties).

### Aantal publicaties in 2016 licht gestegen



**Figuur 2** Overzicht soorten en aantallen publicaties 2014-2016

Een overzicht van al onze publicaties in 2016 staat in bijlage 1. Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) hebben we onze onderzoeksrapporten, onze brieven aan het parlement, onze strategie 2016-2020 en ons Verslag 2015 geplaatst. Daar zijn ook onze webdossiers te vinden.

## Planning onderzoeken

Aan de basis van onze onderzoeken ligt een strategische startnotitie. Hierin beschrijven we de strategische overwegingen om een onderzoek te starten en geven we aan wat de te verwachten kosten zijn, in dagen en doorlooptijd. Op het moment dat het college besluit om het onderzoek te starten, werken we het aantal benodigde dagen en de doorlooptijd nader uit in een projectvoorstel. In ongeveer de helft van de gevallen ronden we een onderzoek binnen honderd dagen af. Sommige onderzoeken zijn zo complex dat ze meer dan een jaar vergen.

Voor zover nodig stellen we de planning (in dagen en tijd) tussentijds bij. In 2016 hebben we dit voor verschillende onderzoeken gedaan. Hieraan liggen uiteenlopende redenen ten grondslag. Zo bleken enkele onderzoeken complexer dan op voorhand gedacht. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek *Zorgakkoorden. Uitgavenbeheersing in de Zorg deel 4*, waar het onderzoek naar de doorvertaling van de financiële afspraken (tot en met de zorginkoop door zorgverzekeraars bij zorgaanbieders) meer tijd vroeg dan verwacht. Ook hebben we in enkele gevallen de scope van ons onderzoek bijgesteld. Zo is ons onderzoek *Instandhouding Hoofdwatersysteem* gestart als een verkenning, waarvan we de uitkomsten wilden opnemen in één van onze brieven met aandachtspunten bij de begroting. Door nieuwe, onvoorziene feiten is er alsnog voor gekozen om een afzonderlijke publicatie uit te brengen. Ook hebben we voor sommige onderzoeken aanvullende onderzoekswerkzaamheden moeten uitvoeren. Voor ons onderzoek *ICT Politie 2016* hebben we bijvoorbeeld extra praktijkinformatie verzameld. Daarnaast hebben we de planning in een enkel geval bijgesteld, omdat een ander publicatiemoment mogelijk meer aandacht voor onze boodschap kon genereren. Naast deze inhoudelijke redenen zijn er ook organisatorische knelpunten aan te wijzen, die hebben geleid tot het bijstellen van de planning van sommige projecten. Door personeelsverloop als gevolg van de door het kabinet opgelegde extra budgetkorting liepen we in 2016 bijvoorbeeld vaker tegen knelpunten aan bij het samenstellen van projectteams. Ook het experimenteren met nieuwe methoden en technieken heeft bij enkele projecten geleid tot een langere doorlooptijd dan oorspronkelijk begroot.

## 5.2 Meerjarige onderzoeksprogramma's binnen nieuwe strategie

In onze strategie hebben we een aantal terreinen en thema's benoemd waar we ons de komende jaren via meerjarige onderzoeksprogramma's op richten. In 2016 hebben we binnen deze programma's verschillende onderzoeken uitgevoerd. Met deze onderzoeken bieden we inzicht in publieke geldstromen, stimuleren we het publieke debat, bevorderen

we democratische verantwoording over inning en besteding van belastinggeld en andere rijksinkomsten, bieden we zicht op maatschappelijke resultaten van beleid en/of maken we inefficiënties in beleidsregels dan wel bedrijfsvoering inzichtelijk.

### **Programma Verantwoordingsonderzoek**

Het programma Verantwoordingsonderzoek is zowel gericht op de jaarlijkse controle van de Rijksrekening (onze Verantwoordingsonderzoeken), als op het verder vormgeven van een moderne en adequate publieke verantwoording.

Op de derde woensdag in mei (18 mei 2016) hebben we de resultaten gepresenteerd van onze controle van de Rijksrekening. In het Verantwoordingsonderzoek over 2015 hebben we wederom een hoog niveau van rechtmatigheid van de uitgaven vastgesteld en de Rijksrekening goedgekeurd. Hiermee kunnen de Tweede en Eerste Kamer decharge verlenen aan de ministers.

Het oordeel dat geld op rijksniveau rechtmatig is uitgegeven, vertelt niet het hele verhaal. De rechtmatige besteding van het geld en het bereiken van de beoogde effecten zijn soms lastig te bepalen. Zo worden grote delen van de rijksbudgetten overgeheveld naar andere bestuurslagen en -organen. Daar vindt de werkelijke besteding plaats. Antwoord op de vraag of het rijksgeld in de praktijk goed en rechtmatig besteed is, kan daarom alleen worden gevonden door verder te kijken dan de Rijksrekening alleen. In ons rapport *Staat van de rijksverantwoording 2015* hebben we toegelicht en gevisualiseerd hoe de Rijksrekening zich verhoudt tot de totale collectieve of EMU-relevante uitgaven, verdeeld naar de sectoren Rijk, 'sociale zekerheid en zorg' en 'medeoverheden en onderwijsinstellingen'. Hiermee hebben we duidelijk gemaakt dat ons oordeel over de rechtmatigheid (bij de Rijksrekening) betrekking heeft op een uitsnede van de totale collectieve uitgaven (EMU-definitie).

We constateren in onze Verantwoordingsonderzoeken over 2015 paradoxale beelden over de situatie bij de departementen. Veel problemen worden snel opgelost, maar er zijn ook ernstige structurele problemen bij organisaties met klassieke overheidstaken: de Belastingdienst, en de Ministeries van VenJ en Defensie. We hebben extra aandacht geschonken aan uitvoeringsvraagstukken, onder andere bij pgb-trekkingsrechten, de Belastingdienst en operationele inzetbaarheid van Defensie.



Als we kijken naar de gehele rijksoverheid geldt verder dat bijna een derde van de geconstateerde problemen het inkoopbeheer betreft. Het Rijk is bij het naleven van EU- en nationale aanbestedingsregels op zoek naar een goede balans tussen wat nodig is om zowel de rechtmatigheid, integriteit en doelmatigheid als de toegankelijkheid voor marktpartijen te bevorderen.

Ook voor de ICT-voorziening is het Rijk op zoek naar een balans tussen vernieuwing en het beheer en onderhoud van het bestaande ICT-landschap. Te veel focus op wat misgaat, kan verlamdend werken op het noodzakelijke innoverend vermogen.

In vervolg op ons Verantwoordingsonderzoek 2015 is in samenwerking met de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering op 20 mei 2016 een congres georganiseerd. Tijdens dit congres hebben we aandacht gevraagd voor het belang van publieke verantwoording in een modern jasje en is stilgestaan bij de toekomst van controleurs.

#### *Brieven met aandachtspunten bij de begrotingen 2017*

Een goede begroting legt de basis voor een goede verantwoording. Daarom stellen we elk jaar brieven op met aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen die het kabinet op Prinsjesdag naar de Tweede Kamer stuurt. De begrotingen voor 2017 waren de laatste begrotingen van het kabinet-Rutte/Asscher.

Een aantal van onze brieven, waaronder die met aandachtspunten bij de begrotingen van Defensie en Wonen en Rijksdienst (WenR), was aanleiding voor Tweede Kamerleden om vragen aan de minister te stellen.

In 2016 hebben we voor het eerst een begrotingsbrief gepubliceerd waarin we EU-gerelateerde onderwerpen onder de aandacht van het parlement hebben gebracht. In deze brief hebben we onder andere gewezen op de wijze waarop de externe audit op het toezicht van de Europese Centrale Bank op de significante banken is geregeld. Op de dag van publicatie vond een briefing plaats in de Tweede Kamer voor de Vaste commissies Financiën en Europese Zaken. Tijdens een daaropvolgende discussie met de Kamerleden ging het vooral over de ontwikkelingen rond de Europese bankenunie. Daarmee is een eerste basis gelegd voor een vruchtbare discussie over dit onderwerp met de Tweede Kamer als we in 2017 ons rapport over toezicht op banken in Nederland publiceren.

## **Programma Toekomstbestendige Overheidsfinanciën**

De overheidsfinanciën hebben de afgelopen jaren onder grote druk gestaan. In Nederland zijn daarom – veelal in het kader van EU-beleid en -regelgeving – maatregelen genomen om deze weer gezond te maken en de risico's beter te beheersen. In het programma Toekomstbestendige Overheidsfinanciën richten wij ons op de vraag wat deze inspanningen opleveren. We kijken vooral naar het Nederlandse begrotingsbeleid, het toezicht op de financiële sector en de besteding van middelen die Nederland van de EU ontvangt.

Met onze onderzoeksactiviteiten laten we zien hoe de stelsels van overheidsfinanciën in Nederland en de EU zijn ingericht en hoe die in de praktijk in onderling verband functioneren. Daarbij beoordelen we de wijze waarop de betrokken (overheids)instanties de risico's voor gezonde publieke financiën beheersen.

In 2016 heeft de Algemene Rekenkamer in twee rapporten (*Inzicht in publiek geld en Kosten en opbrengsten van saldoverbeterende maatregelen*) geconstateerd dat de inzichtelijkheid van de openbare financiën in Nederland nog aanzienlijk moet worden verbeterd. In paragraaf 5.3 staan we bij deze onderzoeken stil.

Het Nederlandse EU-voorzitterschap in de eerste helft van 2016 was voor ons aanleiding om in het *EU-trendrapport 2016* en in ons *Rapport bij de Nationale verklaring 2016* op te roepen om bij de begroting en verantwoording van de EU-middelen meer aandacht te schenken aan wat ermee wordt gerealiseerd. De EU-middelen moeten uiteindelijk daar worden ingezet waar de problemen het grootst zijn. De parlementaire aandacht voor het *EU-trendrapport 2016* was gering, maar naar aanleiding van het *Rapport bij de Nationale verklaring 2016* heeft de Tweede Kamer vragen gesteld over de effectiviteit van migratiefondsen en landbouwfondsen.

## **Programma Zorg en Sociale Zekerheid**

De zorg en de sociale zekerheid omvatten samen 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 de kwaliteit van de publieke verantwoording over en de transparantie van de uitgaven in de zorg en de sociale zekerheid vergroten.

Dat doen we langs twee lijnen. Ten eerste bieden we inzicht in de omvang en (rechtmatige) besteding van de financiële middelen 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 voor specifieke doelgroepen.

De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is verantwoordelijk voor de beheersing van de zorguitgaven. In december 2016 publiceerden we het vierde deel in onze onderzoeksreeks naar uitgavenbeheersing in de zorg: *Zorgakkoorden. Uitgavenbeheersing in de zorg deel 4*. De Zorgakkoorden omvatten zowel financiële als inhoudelijke afspraken. Op basis van ons onderzoek concluderen we dat de financiële afspraken in de Zorgakkoorden zeer waarschijnlijk hebben bijgedragen aan de lagere groei van de uitgaven in de curatieve zorg in de periode 2012-2015. Dat de inhoudelijke afspraken in de akkoorden wezenlijk hebben bijgedragen aan de lagere uitgavengroei vinden we onwaarschijnlijk. Ons onderzoek was voor de minister van VWS mede aanleiding om de huidige akkoorden te verlengen tot 2018.

In de komende periode zullen we de ontwikkeling en de beheersing van de zorguitgaven blijven volgen. Daarnaast zullen we onderzoek doen op het terrein van de uitgaven in de sociale zekerheid en ten behoeve van het arbeidsmarktbeleid, waarvoor de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een verantwoordelijkheid draagt.

### **Programma DOEN**

In 2016 zijn we begonnen met het Programma DOEN (Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken) om via ons doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek nog beter inzicht te geven in maatschappelijke effecten van beleid in relatie tot de bestede publieke euro. Deze ambitie willen we de komende drie tot vijf jaar invullen door nieuwe onderzoeksmethoden te verkennen en door naar synergie te zoeken met nieuwe disciplines, van data-analyse tot en met psychologie. In het programma verbreden en verdiepen we de samenwerking en kennisdeling met strategische externe partners binnen en buiten de overheid.

In de DO-academie (DO staat voor doelmatigheidsonderzoek), die we in 2016 hebben opgericht binnen dit programma, wordt een groot deel van de medewerkers op verschillende niveaus opgeleid (basic, advanced, excellent) in datavaardigheden en diverse methoden en technieken. We maken structureel tijd vrij om te experimenteren met nieuwe technologieën. Fouten maken mag zolang we daarvan leren als organisatie.

In 2016 hebben we zes onderzoeken gepubliceerd binnen het programma DOEN, waarmee we onder andere zicht hebben geboden op de maatschappelijke resultaten van beleid:

- Fiscale tegemoetkoming voor experts uit het buitenland, de zogenoemde 30%-regeling;
- Aanpak Laaggeletterdheid;
- Landelijke prioriteiten Politie;
- Exploitatie van de Betuweroute;
- Energielabel voor koopwoningen;
- Re-integratie van oudere werklozen.

### **Programma Ontvangsten**

Met ons meerjarig programma Ontvangsten willen we bijdragen aan het op orde houden van het huishoudboekje van de rijksoverheid door beter naar de inkomstenkant te kijken. Dat doen we door de ontvangsten van het Rijk in kaart te brengen. We brengen de omvang van de inkomsten uit belastingen en uit andere bronnen in beeld alsook waar het parlement wel en niet over wordt geïnformeerd. Daarnaast willen we met het programma bijdragen aan verbetering van het openbaar bestuur. Uiteindelijk zullen we de inzichten van het programma verankeren in onze reguliere werkzaamheden.

Binnen dit programma was in 2016 het onderzoek *Handhavingsbeleid Belastingdienst*, dat we op verzoek van de Tweede Kamer hebben uitgevoerd, een belangrijke activiteit. Zie voor een toelichting paragraaf 5.3. Daarnaast hebben we onderzoek gedaan naar de kosten en effecten van fiscale aftrekposten, vrijstellingen en kortingen. Aanleiding voor dit onderzoek is de wens van het kabinet om het Nederlandse belastingstelsel te herzien. Ons rapport *Zicht op belastingverlichtende regelingen* hebben we begin 2017 gepubliceerd.

## **5.3 Onderzoeksresultaten, een selectie**

In 2016 hebben we een groot aantal onderzoeken gepubliceerd, deels binnen en deels buiten de meerjarige onderzoeksprogramma's. We lichten zeven onderzoeken eruit en geven aan welke impact, zoals verwoord in ons model van waardecreatie (zie ook paragraaf 4.3), we ermee hebben behaald.

**Impact:** Verbeteren  
inzicht in publieke  
geldstromen

### **Instandhouding hoofdwatersysteem**

Het hoofdwatersysteem is het geheel aan duinen, dammen, dijken, stormvloedkeringen en stuwen om Nederland tegen hoog water te beschermen,

de hoeveelheid water te reguleren en de waterkwaliteit te verbeteren.

In 2011 meldde de minister van Infrastructuur en Milieu (IenM) dat er in de periode 2012 tot en met 2020 4,8 miljard euro meer nodig was voor de instandhouding (beheer, onderhoud en vervanging) van het hoofdwegennet, het hoofdvaarwegennet en het hoofdwatersysteem. De instandhouding van deze infrastructuurnetwerken is in handen van Rijkswaterstaat, een agentschap van het Ministerie van IenM.

Vanaf 2014 zijn we nagegaan in hoeverre de 4,8 miljard euro op het moment van onze onderzoeken nog voldoende was. We publiceerden al resultaten in oktober 2014 (*Instandhouding hoofdwegennet*) en in oktober 2015 (*Instandhouding hoofdvaarwegennet*). In december 2016 hebben we het rapport *Instandhouding hoofdwatersysteem* gepubliceerd. We hebben elke keer geconcludeerd dat er meer geld nodig was dan 4,8 miljard euro, dat er voor die extra financiële behoefte nog onvoldoende dekking was en dat de informatievoorziening – zowel intern als extern – beter kon.



#### **Senior onderzoeker Luc Terra: 'Informatiehuishouding van Rijkswaterstaat is verbeterd'**

Hoewel het rapport 'Instandhouding hoofdwatersysteem' pas in december 2016 is gepubliceerd, hebben onze eerdere onderzoeken op dit terrein er al wel toe geleid dat de informatiehuishouding van Rijkswaterstaat verbeterd is en dat de Tweede Kamer beter wordt geïnformeerd. Ook is inmiddels gedefinieerd wat de minister en Rijkswaterstaat verstaan onder uitgesteld en achterstallig onderhoud. Dit maakt duidelijker wat de staat van het onderhoud is en wanneer onderhoud of vervanging noodzakelijk is.

**Impact:** Onderwerpen agenderen en publieke debat stimuleren

### **Inzicht in publiek geld**

*Inzicht in publiek geld* is geen onderzoekrapport, hoewel de publicatie is gebaseerd op ons onderzoek. Het is een uitnodiging aan diverse instellingen, groepen en personen tot bezinning over de vraag: wat is er nodig opdat het parlement van morgen inzicht heeft in de mate waarin regeringen zinnig, zuinig en zorgvuldig met publiek geld omgaan?



#### **Projectleider Coos Overbeek: 'Het belang van bezinning onderstreept'**

We hebben ons doel bereikt als de noodzaak tot bezinning breed wordt onderschreven – ook door personen die zich op enigerlei wijze betrokken voelen bij de publieke geldstromen en de democratische controle daarop – en een bezinning er uiteindelijk komt. Daarom publiceerden we onze oproep in aanloop naar de Kamerverkiezingen, zodat politieke partijen hier aandacht voor konden vragen tijdens de verkiezingen en de daarop volgende formatie. Ook zoeken we aansluiting bij lopende ontwikkelingen en benutten we geboden mogelijkheden om het belang van een bezinning te onderstrepen. Zo organiseerden we een workshop op de Accountantsdag 2016 van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en ging onze president in het blad Elsevier in op de problematiek die ten grondslag ligt aan het gebrek aan inzicht.

**Impact:** Bevorderen van democratische verantwoording over inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten Rijk

### **Kosten en opbrengsten van saldo-verbeterende maatregelen 2011-2016**

We benadrukken al langere tijd het belang van een goede verantwoording over de bezuinigingsmaatregelen die zijn getroffen om de overheidsfinanciën op orde te brengen. Uit onderzoek blijkt dat het aannemelijk is dat de bezuinigingen hebben bijgedragen aan de verbetering van de overheidsfinanciën. De mate waarin is echter onduidelijk. Het kabinet weet niet of nauwelijks of de beoogde opbrengst van 47,4 miljard euro door het pakket maatregelen is gerealiseerd en wat de kosten (in de zin van economische en maatschappelijke effecten) van de maatregelen zijn. Ook wij hebben de opbrengsten en de kosten van de maatregelen niet kunnen vaststellen.



### Projectleider Peter Kempkes: 'Leren welke aanpak werkt bij een volgende crisis'

Dit inzicht in effectiviteit van de maatregelen is van belang om te leren welke aanpak werkt bij een volgende crisis en om te kunnen beoordelen of het beleid al dan niet succes heeft gehad. Nadat we onze aanbevelingen hadden gedaan, deed de minister van Financiën in eerste instantie geen toezeggingen. Hoewel hij het belang van informatie over de effectiviteit van de maatregelen onderschrijft, acht hij het bestaande instrumentarium toereikend. Vlak na publicatie van het rapport, tijdens de Algemene Financiële Beschouwingen op 4 en 5 oktober 2016, zegde de minister alsnog toe na te gaan welke maatregelen zouden kunnen worden onderzocht op effectiviteit. In een brief aan de Tweede Kamer van december 2016 gaf de minister wederom aan dat hij voor onderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen wil aansluiten bij het reguliere evaluatie-instrumentarium en dat hij dit extra bij zijn collega's onder de aandacht zal brengen. Dit betekent dat de minister geen apart onderzoek zal (laten) uitvoeren naar de effectiviteit van de maatregelen.

**Impact:** Bevorderen van democratische verantwoording over inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten Rijk

### Begrotingsreserves

Begrotingsreserves zijn een instrument om geld over te hevelen naar een ander begrotingsjaar. Het groeiend aantal begrotingsreserves en ook de toename van de hoeveelheid geld die ermee is gemoeid vormden aanleiding om dit onderwerp

onder de loep te nemen. We hebben onder meer onderzocht hoe de begrotingsreserves zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld en wat in de praktijk de voor- en nadelen zijn van dit instrument. Onze conclusie is dat de transparantie rond begrotingsreserves op dit moment niet optimaal is. Het parlement krijgt niet alle informatie die het zou moeten krijgen.



### Projectleider Noëlle Ruckert: 'Rijksbegrotingsvoorschriften zijn aangepast'

Onze aanbevelingen om meer informatie te geven over begrotingsreserves heeft de minister van Financiën overgenomen; ze hebben geresulteerd in aanpassing van de rijksbegrotingsvoorschriften. De minister en de president van de Algemene Rekenkamer hebben daarnaast een Adviescommissie Verslaggevingsstelsel Rijksoverheid ingesteld. Dit is gebeurd in reactie op onze aanbeveling de mogelijkheid te verkennen om een baten-lastenboekhouding toe te voegen aan de verplichtingen-kasboekhouding. De commissie doet onderzoek naar de voor- en nadelen van toevoeging van batenlasteninformatie aan het bestaande verplichtingen-kastelsel, zodat een volgend kabinet daarover kan beslissen.

**Impact:** Bevorderen van democratische verantwoording over inning en besteding van belastinggeld en andere inkomsten Rijk

## **Verzoekonderzoek Handhavingsbeleid Belastingdienst**

De Tweede Kamer heeft ons in het voorjaar van 2016 verzocht onderzoek te doen naar het handhavingsbeleid van de Belastingdienst. Omdat dit goed past in onze strategie om verantwoording over inning van belastinggeld te bevorderen, hebben we dit verzoek gehonoreerd. We hebben onder meer de resultaten van risicogerichte controles onderzocht. Ook keken we of de zogeheten ‘tax gap’ (het verschil tussen de wettelijk verschuldigde belastingen en de daadwerkelijke belastingontvangsten) inzicht kan geven in de effectiviteit van het handhavingsbeleid.

We zijn positief over de preventieve opzet van het handhavingsbeleid. Tegelijkertijd ontbreekt nog informatie, vooral over de kosten en baten van handhavingsinstrumenten. Risicogerichte controles blijken effectiever en efficiënter dan aselechte controles. We bevelen de staatssecretaris aan te kijken wat de optimale capaciteit is die de Belastingdienst nodig heeft om effectief en efficiënt te handhaven.

Wat betreft de ‘tax gap’ stellen we vast dat de Belastingdienst, afgezien van de btw, geen beeld heeft van de totale omvang, onder andere omdat er geen schattingen zijn van het nalevingstekort bij grote ondernemingen. Daarbij concluderen we ook dat het geen zin heeft te proberen de totale ‘tax gap’ te bepalen.

### **Projectleider Hans Benner: ‘Onze aanbevelingen grotendeels overgenomen’**

De staatssecretaris van Financiën heeft onze aanbevelingen, behoudens enkele kanttekeningen, overgenomen. De Tweede Kamer heeft met veel belangstelling kennisgenomen van onze onderzoeksresultaten. Tijdens een algemeen overleg daarover op 22 februari 2017 heeft de staatssecretaris toegezegd jaarlijks met de Tweede Kamer de voortgang van het handhavingsbeleid te bespreken. Bij de eerstvolgende halfjaarrapportage van de Belastingdienst zal hij met voorstellen komen voor de inrichting van de informatievoorziening aan de Tweede Kamer.



**Impact:** Zicht op maatschappelijke resultaten van beleid

### Aanpak problematische schulden

Problematische schulden vormen een belangrijke belemmering voor (volwaardige) participatie van mensen in de maatschappij. Het kabinet investeert daarom publiek geld in de aanpak van deze schulden. In ons onderzoek zijn we op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag: wat leveren deze investeringen nu precies op?

De staatssecretaris van SZW en de minister van VenJ, samen binnen het kabinet verantwoordelijk voor dit thema, blijken op landelijk niveau onvoldoende gegevens te hebben om te weten wat de aanpak van problematische schulden oplevert. De gegevens die wel bekend zijn, duiden erop dat een klein deel van de mensen met een problematische schuld daadwerkelijk wordt geholpen. Het ontbreken van gegevens maakt het leren en opbouwen van kennis lastig. We hebben de staatssecretaris van SZW en de minister van VenJ daarom aanbevolen afspraken te maken met relevante partijen over het verzamelen van gegevens. Ons onderzoek is samengevat in een animatie Aanpak problematische schulden op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).



#### Projectleider Egbert Jongtsma: 'Tweede Kamer is breed geïnformeerd'

We hebben de resultaten van ons onderzoek gepresenteerd aan de Tweede Kamer samen met de Nationale ombudsman en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Hierdoor werd de Tweede Kamer breed geïnformeerd over de aanpak van problematische schulden. De Tweede Kamer heeft vervolgens de staatssecretaris van SZW opgeroepen de benodigde gegevens te gaan verzamelen. De staatssecretaris heeft dit toegezegd.

**Impact:** Zicht op maatschappelijke effecten van beleid

### Laaggeletterdheid

Mensen die moeite hebben met taal en rekenen hebben een grote kans een achterstand op te lopen in de maatschappij. Er zijn in Nederland nog steeds veel mensen die in deze groep vallen. Uit verschillende onderzoeken (PwC, SEO en Stichting Lezen & Schrijven<sup>2</sup>) blijkt dat het verbeteren van de taalvaardigheid van laaggeletterden zowel voor de betrokkene als voor de maatschappij positieve (financiële) gevolgen kan hebben.

De aanpak die de rijksoverheid hanteert om laaggeletterdheid onder volwassenen te verminderen is ontoereikend gezien de omvang van het probleem. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) zegt dat het om 1,3 miljoen mensen gaat die moeite met taal en rekenen hebben, maar volgens de Algemene Rekenkamer gaat het om 2,5 miljoen mensen. De doelen van het kabinet zijn alleen gericht op taal, zijn bescheiden en zijn niet gericht op het ‘geletterd worden’. Het is onduidelijk wat het rijksbeleid bijdraagt aan een afname van het aantal laaggeletterden.



#### Projectleider Erik Israël: ‘De effectiviteit van het beleid wordt gemeten’

De impact van het onderzoek is tot nu toe beperkt gebleven, ondanks de grote belangstelling van pers en Tweede Kamer. De minister van OCW erkent onze cijfers, maar is vooralsnog niet bereid substantieel en structureel meer geld voor het beleid uit te trekken of andere doelen te stellen en/of maatregelen te treffen. De minister heeft wel toegezegd de effectiviteit van het beleid te meten. De resultaten komen uiterlijk in de zomer van 2017 beschikbaar. Tijdens het bespreken van het verslag van het algemeen overleg over het beleid tegen laaggeletterdheid, gehouden naar aanleiding van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer, heeft de Tweede Kamer vijf moties ingediend waarvan er twee zijn aangenomen en drie zijn aangehouden.

## 5.4 Kennis delen

We vinden het belangrijk om de kennis die we met onze onderzoeken opdoen actief te delen en zo aandacht te vragen voor de uitkomsten van onze onderzoeken. We doen dit op tal van manieren. Zo schrijven we artikelen voor vakbladen, organiseren we expert-meetings en verzorgen we presentaties en workshops. In bijlage 2 hebben we een overzicht opgenomen van de activiteiten die we rondom ons onderzoek hebben uitgevoerd.

## 6 Kwaliteit van ons werk

Gedegen onderzoek doen is de kern van ons werk. In de kwaliteit ervan schuilt voor een groot deel de meerwaarde. De kwaliteit van ons werk is van fundamenteel belang voor onze reputatie van onafhankelijk, onpartijdig en deskundig instituut. Vandaar dat wij daar veel aandacht aan besteden en kwaliteit ook als een ijkpunt hebben benoemd in onze strategie voor 2016-2020. Wij zetten verschillende instrumenten in om de kwaliteit van ons personeel, onze processen en onze producten te garanderen en, zo mogelijk, te versterken.

### *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 de ISSAI.

De kwaliteit van onze producten en processen wordt primair gewaarborgd door de professionaliteit en deskundigheid van onze medewerkers. Daarom investeren wij in de werving van gekwalificeerd personeel en in de permanente educatie van onze medewerkers. De projectleider van een onderzoeksproject is, samen met zijn team, verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van een onderzoeksproces en -product. De onderzoeksdirecteur is ambtelijk eindverantwoordelijk. Het college is bestuurlijk eindverantwoordelijk. De secretaris is ervoor verantwoordelijk dat ons systeem van kwaliteitsborging toereikend is en goed functioneert.

We borgen de kwaliteit van ons werk via (verplichte) stappen in ons onderzoeksproces, waaronder ambtelijk en bestuurlijk hoor en wederhoor en de evaluaties van projecten. De verschillende stappen zijn vastgelegd in onze 'onderzoekscirkel'. Deze cirkel is opgebouwd aan de hand van de verschillende fasen in het onderzoeksproces. Voor elke fase bestaan interne werkinstructies, handleidingen en checklists. Via interne kwaliteitstoetsen toetsen we gedurende het onderzoeksproces of de conceptonderzoeksproducten (of onze werkzaamheden indien het rechtmatigheidsonderzoek betreft) aan onze kwaliteitscriteria voldoen. Deze toetsen zijn bedoeld als hulpmiddel voor de onderzoeksteams en de -directeuren om het beoogde kwaliteitsniveau te realiseren. Ze worden uitgevoerd door collega's die niet betrokken zijn bij het project. Jaarlijks analyseren we de uitkomsten van alle uitgevoerde kwaliteitstoetsen om er lering uit te trekken.

Tot slot hebben wij een kwaliteitsbewakende functie binnen onze organisatie. Vanuit deze functie worden de opzet en werking van ons kwaliteitssysteem periodiek geëvalueerd en wordt de externe beoordeling van de kwaliteit van ons werk georganiseerd.

#### *Werking systeem kwaliteitssystemen*

Uit de in 2016 uitgevoerde evaluaties blijkt dat ons kwaliteitssysteem over het algemeen goed is opgezet en adequaat functioneert. Wel waren er het afgelopen jaar een aantal terugkerende aandachtspunten. Zo was bij veel producten de tijdsdruk in de laatste fase vlak vóór publicatie erg hoog, waardoor bepaalde stappen (bijvoorbeeld de laatste controle van de teksten) heel snel moesten worden gezet. Ook konden we ons niet altijd verzekeren van voldoende capaciteit voor de uitvoering van de interne kwaliteitstoetsen. We zullen hier in 2017 aandacht aan blijven besteden. We hebben in 2016 één erratum uitgebracht. Het betrof een correctie in een rapport uit 2015 (*Energiebeleid: op weg naar samenhang*, gepubliceerd op 10 december 2015).

#### *Leren van externe blik op ons werk*

Als Hoog College van Staat vinden wij het belangrijk om zelf onze kritische massa te organiseren en continu te blijven leren. We hebben eind 2016 dertien externe deskundigen uit de wetenschap (hoogleraren, docenten en onderzoekers van verschillende Nederlandse universiteiten en andere onderzoeksinstellingen) gevraagd om te reflecteren op de technische en strategische kwaliteit van een selectie van onze publicaties uit 2015/2016. In totaal zijn vijftien publicaties beoordeeld. Elke publicatie is beoordeeld door een inhoudelijk expert op het onderwerp van onderzoek.

Uit de beoordelingen zijn veel positieve punten naar voren gekomen. Met name onze analyses, de opbouw en leesbaarheid van onze teksten en het gebruik van beeld (bijvoorbeeld infographics) springen er uit. Onze publicaties worden door de beoordelaars relevant en bruikbaar geacht voor het beleidsterrein waar ze betrekking op hebben. Er is waardering voor het oppakken van bepaalde (onderbelichte) thema's en het inzicht en overzicht dat veel van onze publicaties bieden. Maar in de beoordelingen zijn ook verbeterpunten benoemd, die wij ter harte nemen. Zo hadden wij in een aantal publicaties, achteraf gezien, onze onderzoeksaanpak en keuzes (bijvoorbeeld wat we wel en niet in het onderzoek hebben meegenomen) uitgebreider kunnen toelichten en sommige aanbevelingen nog scherper en concreter kunnen formuleren en onderbouwen. De uitkomsten van de beoordelingen zijn begin 2017 besproken met de betrokken onderzoeksteams, het managementteam (MT), het college en het Audit Committee, ook om lessen te

---

trekken voor onze toekomstige publicaties. De externe beoordelingen hebben een structureel karakter; we zullen ook volgend jaar weer een selectie van onze publicaties laten beoordelen.

#### *Vorbereiding peer review door zusterinstellingen*

Omdat we de blik van onze zusterinstellingen op ons werk van groot belang achten, bereiden wij een *peer review* voor. De belangrijkste stap daarin is het uitvoeren van een zelfonderzoek met behulp van het Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework (SAI PMF) in de eerste helft van 2017. SAI PMF is een nieuw instrument van INTOSAI waarmee rekenkamers hun prestaties kunnen meten en monitoren aan de hand van de internationale standaarden. Het zelfonderzoek helpt ons goed zicht te krijgen op onze sterke punten en verbeterpunten en de vraagstelling van de peer review te kunnen bepalen. Met het oog op de reorganisatie en het beslag dat de peer review op onze financiën zal leggen, is de start van de peer review in de tijd iets opgeschoven. Het zwaartepunt van de uitvoering zal in 2018 liggen.

## 7 Technologie; onze investeringen in methoden en technieken

Om als Algemene Rekenkamer toekomstbestendig te blijven, investeren we in nieuwe onderzoeksmethoden en analysetechnieken. We verkennen actief de mogelijkheden die nieuwe technologieën kunnen bieden. Hieronder geven we twee voorbeelden.

### 7.1 Hackathon

Aan de vooravond van Prinsjesdag organiseerde de Algemene Rekenkamer samen met de Open State Foundation, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Financiën en IenM de eerste Nederlandse Accountability Hack (zie ook [www.accountabilityhack.nl](http://www.accountabilityhack.nl)). Dit past in onze ambitie toe te werken naar een moderne publieke verantwoording die op detail- en op geaggregeerd niveau inzichtelijk maakt hoe publiek geld wordt besteed en die optimaal gebruikmaakt van de beschikbare (open) data en digitale mogelijkheden.



*Winnaars Accountability Hack*

Op vrijdag 9 september, van 9 uur 's ochtends tot 9 uur 's avonds, gingen in deze bruisende hackathon zo'n zestig programmeurs in twintig teams aan de slag. Met behulp van open overheidsdata ontwikkelden ze nieuwe apps of websites om de besteding van de vele miljarden belastinggeld inzichtelijker te maken. Dit resulteerde in innovatieve en kwalitatief hoogstaande producten die bijvoorbeeld gegevens over aanbestedingen transparant

maken of die de visualisatie van begrotingsgelden heel anders aanpakken. De winnaars, Argu +1 ontwikkelden de app *De slimste burger*, waarmee burgers zelf hun eigen kennis van de overheid en de besteding van belastinggeld kunnen toetsen.

Minstens zo belangrijk als het ontwikkelen van apps was het bijeenbrengen van verschillende partijen, zoals data-eigenaren, beleidsmakers, programmeurs en Kamerleden. Juist het onderlinge gesprek tussen deze partijen is van belang om voluit de kracht van (open) data te doorgronden en die data te benutten voor een beter presterende en meer transparante overheid.

## 7.2 Pilot met blockchain

Blockchain is de technologie achter de crypto currency Bitcoin en houdt de gelederen binnen de financiële sector steeds meer bezig. Met blockchain is het mogelijk financiële transacties te doen zonder tussenkomst van een derde partij, nu meestal een bank. Deze nieuwe technologie belooft transparant, fraudebestendig, veilig en robuust te zijn en 'double spending' te voorkomen. Deze kenmerken roepen de vraag op wat nog langer de rol is van de controlefunctie binnen een financiële keten.

De Algemene Rekenkamer wil graag beter zicht krijgen op hoe de eventuele toepassing van deze technologie voor rekenkamers, accountants en andere controlerende functies er uit kan gaan zien. Met dit doel hebben we een pilot ingericht, waarin we enkele hoofdvragen willen beantwoorden:

- Wat betekent de blockchaintechnologie voor de rol van rekenkamers?
- Hoe kunnen rekenkamers zich hierop voorbereiden?
- Welke competenties hebben medewerkers van de rekenkamer nodig om te kunnen werken met blockchain?

Als onderdeel van deze pilot creëren we in samenwerking met de leverancier van salarisadministratie van de rijksambtenaren P-Direkt en de Auditdienst Rijk (ADR) een vernieuwde, doelmatige versie van een bestaand proces: de IKAP-regeling (Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket). Met IKAP kan personeel binnen de rijksoverheid een deel van de arbeidsvoorwaarden zelf samenstellen. De resultaten van deze pilot en de pilots van andere deelnemende partijen zijn in november aan de digicommissaris Bas Eenhoorn aangeboden en na te lezen op de website [www.blockchainpilots.nl](http://www.blockchainpilots.nl). In 2017 zal worden bekeken op welke manier er binnen de Algemene Rekenkamer aan deze pilot een vervolg wordt gegeven.

## 8 Onze samenwerkingsprojecten in 2016

Samenwerkingsprojecten in binnen- en buitenland zijn ook een kernactiviteit van de Algemene Rekenkamer. Door samen te werken met andere rekenkamers en kennisorganisaties bouwen we kennis op en leggen we de basis voor kwalitatief goed onderzoek. Bovendien dragen we bij aan institutionele versterking van andere rekenkamers en aan sterk financieel management in partnerlanden.

### 8.1 Internationale samenwerking

Als uitvloeisel van de nieuwe strategie hebben we ons 'buitenlandbeleid' in 2016 herijkt. We onderscheiden vier pijlers, die de uiteindelijke doelstelling ondersteunen: we werken aan vertrouwen en aan een goed functionerende en presterende overheid. Zie voor meer informatie de publicatie Strategie Algemene Rekenkamer internationale perspectief op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).



**Figuur 3** Buitenlandbeleid 2016 – 2020 Algemene Rekenkamer

Veel grensoverschrijdende ontwikkelingen, zoals terrorismebestrijding, klimaatvraagstukken en de vluchtelingenproblematiek vragen een internationale aanpak. We willen daarom onze effectiviteit vergroten door internationale samenwerking. Buitenlandse rekenkamers



kunnen ons inspireren en helpen de kwaliteit van ons onderzoek te verbeteren. Daarnaast dragen wij op onze beurt bij aan de ontwikkeling van rekenkamers elders in de wereld. Het bevorderen van goed openbaar bestuur staat daarbij centraal. Ons buitenlandbeleid ondersteunt de realisatie van onze strategie en onze organisatieontwikkeling.

### 8.1.1 Samenwerkingspartners

Met de rekenkamers van verschillende landen en regio's hebben we een langdurige institutionele samenwerking. Daarnaast voeren we incidentele samenwerkingsprojecten uit en zijn we actief in de internationale gremia van rekenkamers.



#### Langdurige, institutionele samenwerking:

- Engelstalig Afrika (AFROSAI-E)
- Irak
- Koeweit
- Koninkrijk der Nederlanden
- Kosovo
- Tanzania
- Tunesië



#### Overige samenwerkingsprojecten:

- Bosnië and Herzegovina, Moldavië en Bulgarije (integriteitsbevordering bij rekenkamers in Kiesgroep steunverband)
- Duitsland (peer review)
- Filipijnen (GIS en Audit verkenning)

**Figuur 4** *Overzicht internationale samenwerkingspartners 2016*

### Beslag op onze capaciteit

We besteden per jaar ongeveer veertien fte aan onze internationale activiteiten. Deze capaciteit is verdeeld over een groot aantal medewerkers: ongeveer 100 van onze 269 medewerkers zijn betrokken bij internationale werkzaamheden. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers deelnemen aan internationale projecten, omdat het ertoe bijdraagt dat ze leren en zich verder ontwikkelen.

Acht van de veertien fte aan beschikbare capaciteit worden extern gefinancierd. Voor institutionele versterkingsprojecten en externe controleurschappen stellen we de eis dat deze kostendekkend moeten worden gefinancierd.

## 8.1.2 Internationale projecten, een selectie

In 2016 hebben we verschillende institutionele samenwerkingsprojecten met collega-rekenkamers voortgezet en een aantal projecten met succes afgerond. We lichten er twee uit.

**Impact:** Bijdragen aan sterk financieel management in partnerlanden

### **Tanzaniaanse rekenkamer geholpen met onderzoek naar olie- en gaswinning**

De rekenkamer in Tanzania heeft in maart 2016 vier rapporten uitgebracht over de olie- en

gaswinning in het land. Deze rapporten kwamen tot stand in samenwerking met onderzoekers van de Algemene Rekenkamer.

In de afgelopen jaren zijn in Tanzania grote gasvelden ontdekt. Het is belangrijk dat de opbrengst van deze nationale rijkdommen de bevolking ten goede komt. De Tanzaniaanse rekenkamer wil een grote rol spelen bij de verantwoording van de kosten en opbrengsten van de olie- en gaswinning en de transparantie ervan. De uitgebrachte rapporten bevatten zeer kritische bevindingen over milieueffecten, kennismanagement, het beheer van geologisch materiaal en het proces van licentie- en vergunningverlening. De resultaten hebben veel aandacht gekregen in de media en hebben ook geleid tot maatregelen, bijvoorbeeld een herschikking van personeel bij de toezichthouder.

In 2016 is de rekenkamer van Tanzania twee nieuwe onderzoeken begonnen: naar de inning van opbrengsten en naar de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Ons team begeleidt ook deze onderzoeken.

**Impact:** Collegiale institutionele versterking van rekenkamers

### **Rekenkamer Irak – externe controle overheids gelden ondanks grote risico's**

Sinds 2011 werken we samen met de rekenkamer van Irak (Federal Board of Supreme Audit, FBSA).

Dit doen we op nadrukkelijk verzoek van deze organisatie, die binnen een fragiele staat en met grote persoonlijke en institutionele risico's probeert publieke verantwoording, transparantie en bescherming van publieke middelen te waarborgen. De FBSA wil zo de belangen van de Iraakse burger dienen.

In dit project werken we samen aan de ontwikkeling van institutionele methoden en technieken van audit, strategie en communicatie met het parlement en andere

belanghebbenden. Voorbeelden van onderzoeksthema's waaraan we in 2016 hebben gewerkt zijn: vluchtelingenproblematiek, onderwijs, kwaliteit van olieproductie en elektriciteitsvoorzieningen. De internationale rekenkamernormen (ISSAI) zijn hierbij leidend. De samenwerking wordt deels gefinancierd door de FBSA zelf en deels door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken.

### **8.1.3 Nieuwe samenwerkingen in de Arabische regio**

In verband met het opstarten van een vijfjarig samenwerkingsprogramma met rekenkamers in de Arabische regio hebben missies plaatsgevonden naar Marokko en Algerije. In de Palestijnse Gebieden hebben we een verkenning gedaan naar samenwerkingsmogelijkheden. Aan het driejaarlijkse internationale congres van rekenkamers (INCOSAI) in december 2016 in Abu Dhabi (Verenigde Arabische Emiraten) is deelgenomen door een kleine delegatie van de Algemene Rekenkamer.

### **8.1.4 EUROSAI**

Als voorzitter van de European Organisation of Supreme Audit Institutions (EUROSAI), voor de periode 2014-2017, hebben we in 2016 ingezet op het relevanter en effectiever maken van deze netwerkorganisatie van vijftig Europese rekenkamers.

EUROSAI heeft besloten een nieuw strategisch plan voor de periode 2017-2023 op te stellen om gezamenlijk antwoorden op een aantal cruciale vragen te kunnen formuleren. Bijvoorbeeld: hoe kan de schat aan kennis en ervaring van individuele leden beter worden gedeeld en vermenigvuldigd; hoe kunnen minder ontwikkelde of kwetsbare rekenkamers het beste worden gesteund? Onderzoek naar vergelijkbare internationale organisaties, een zelfevaluatie onder de EUROSAI-leden en gesprekken met stakeholders en bestuursleden hebben als inspiratie gediend voor de nieuwe strategie. Het nieuwe plan zal tijdens het driejaarlijkse EUROSAI-congres in mei 2017 in Turkije ter vaststelling aan de leden worden voorgelegd.

Het voorzitterschap van EUROSAI vraagt een intensieve inzet van de Algemene Rekenkamer. Tegelijkertijd biedt het kansen om bij te dragen aan goed functionerende, transparante en betrouwbare overheden in de Europese regio en om Nederlandse prioriteiten zoals open data aan de orde te stellen. Het schenkt ons ook een waardevol netwerk, dat wij inzetten om de impact van onze nationale werkzaamheden te verhogen. We weten andere rekenkamers snel te vinden als we ze nodig hebben op diverse onderzoeksterreinen.

### 8.1.5 Contact Comité

Binnen de EU werken we samen met zusterinstellingen in het Contact Comité. Dit is het vaste overleg van de presidenten van de nationale rekenkamers binnen de EU en de Europese Rekenkamer. Het Contact Comité heeft als doel de samenwerking tussen zijn leden te versterken om zo de externe controle en de verantwoording op EU-terrein te verbeteren. Het comité stimuleert de uitwisseling van professionele kennis en ervaring en coördineert gemeenschappelijke activiteiten.

In 2016 stond het Contact Comité van EU-rekenkamers inhoudelijk in het teken van hun activiteiten op het gebied van energie en klimaat. Als follow-up zullen de rekenkamers in de eerste helft van 2017 bij elkaar komen om de risico's en controle gaps op dit terrein te bespreken. We hebben ons Nederlandse onderzoek naar CE-markeringen gepresenteerd en de collega's opgeroepen deel te nemen aan een workshop getiteld *Cooperative Data analysis and Exchange* in het voorjaar van 2017 in Den Haag. Tijdens deze bijeenkomst willen we onderzoeken welke thema's voor rekenkamers geschikt zijn om data uit te wisselen. Ook organiseren we een workshop *Innovatie* om met data aan de slag te gaan in het kader van CE-markeringen. Inmiddels hebben al tien collega-EU-rekenkamers zich aangemeld.

## 8.2 Nationale samenwerking

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

### 8.2.1 Samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s steeds belangrijker

De Algemene Rekenkamer heeft in 2016 diverse activiteiten uitgevoerd met lokale rekenkamers. Omdat beleids- en stelselmatig de taken en bevoegdheden van het Rijk en andere, decentrale overheden steeds meer in elkaar overlopen, neemt het belang om samen te werken toe. Om onze controlerende taak goed uit te kunnen voeren, hechten we er groot belang aan dat ook bij hybride stelsels de checks and balances voor de besteding van publieke middelen in orde zijn.

In 2016 hebben we, samen met lokale rekenkamers en rekenkamercommissies, de gevolgen van decentralisaties van bepaalde taken verder onderzocht. Hierdoor hebben we beter zicht gekregen op het beleid en de uitvoering daarvan door verschillende gemeenten, op de knelpunten waar gemeenten en hun partners tegen aanlopen en op de publieke controle en verantwoording. De resultaten van dit onderzoek hebben we verwerkt in de

publicatie *Inzicht in publiek geld*, de publicatie *Aanpak problematische schulden* en bij onze brieven met aandachtspunten bij de begrotingen 2017. We betrekken de resultaten ook bij ons Verantwoordingsonderzoek over 2016, dat we op de derde woensdag van mei 2017 uitbrengen, en bij ons onderzoek *Lessen van 25 jaar (de)centraliseren*.

### Kennis uitwisselen

We wisselen gedurende het jaar ook veelvuldig kennis uit met rekenkamers en rekenkamercommissies van gemeenten, provincies en waterschappen. Aanleidingen hiervoor kunnen concrete onderzoeken zijn evenals specifieke thema's zoals kwaliteitsverbetering. Daarnaast leggen we verbindingen tussen ons eigen landelijke netwerk van relevante partijen en die van onze collega's 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 altijd goedbezochte samenwerkingsbijeenkomst die de Algemene Rekenkamer en de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) organiseren.

**Impact:** Collegiale institutionele versterking van rekenkamers

### Spotdag

Op maandag 10 oktober 2016 was de eerste Spotdag, een dag waarop verschillende lokale rekenkamers, een provinciale rekenkamer en de Algemene Rekenkamer de handen ineen hebben geslagen. De 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 inhoudelijk relevant thema voor burgers. In dit geval is het onderwerp 'digitale overheid' onderzocht. Op verschillende plaatsen in Nederland hebben we mensen op straat hierover geïnterviewd en gevraagd naar de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van digitale dienstverlening.



De uitkomsten zijn gepresenteerd in een factsheet. Ook hebben diverse lokale rekenkamers (waaronder Alphen aan den Rijn, Enschede, Utrecht, Doetinchem en Lelystad) de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd aan hun gemeenteraden.

'Spotten' in Veenendaal

De Spotdag is geëvalueerd en tijdens de jaarlijkse samenwerkingsdag is er nogmaals uitvoerig stil gestaan bij de vele nuttige lessen die er geleerd zijn. Deze lessen worden geclusterd op het niveau van voorbereiding, uitvoering en rapportage en worden verwoord in een 'Handreiking Spotdag' die in 2017 wordt aangeboden aan het bestuur van de NVR.

## 8.2.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk

**Impact:** Collegiale  
institutionele versterking  
van rekenkamers

Er zijn regelmatig contacten met de algemene rekenkamers van de andere delen van het Koninkrijk: Aruba, Curaçao en Sint Maarten.

Ook in 2016 wisselden we actualiteiten en kennis uit, beantwoordden we vragen en deden we suggesties onder meer over methoden van werken en rapporteren en over aangelegenheden van organisatorische, juridische en staatkundige aard.

Er zijn in 2016, mede door budgettaire krapte bij alle vier de rekenkamers, geen personele uitwisselingen geweest. Wel was er veel contact op bestuurlijk niveau met diverse commissies en instanties die zich bezighouden met de financiële functies op de eilanden en de gevolgen van de staatkundige wijzigingen na 10 oktober 2010.

## 9 Onze organisatie

Om de doelstellingen uit onze nieuwe strategie te realiseren, ontwikkelen we onze organisatie aan de hand van drie speerpunten:

- *Wendbaarheid*: we spelen tijdig in op actuele vragen en zetten de juiste inhoudelijke expertise in daar en waar nodig.
- *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.

De ontwikkeling van onze organisatie is in 2016 te verdelen in twee perioden. Het eerste halfjaar stond in het teken van het in 2015 ingezette experiment met het werken in programma's en clusters. Het tweede halfjaar stond de reorganisatie centraal. Met het oog op de bezuiniging die we moeten doorvoeren hebben we, mede op advies van het Audit Committee, de formele reorganisatie eerder ingezet dan gepland.

### 9.1 Programma's en clusters

Na een belangstellingsregistratie onder medewerkers zijn in januari de teams geformeerd voor de programma's DOEN, Toekomstbestendige Overheidsfinanciën en Verantwoordingsonderzoek. In juli zijn daar de programma's Ontvangsten en Zorg en Sociale zekerheid aan toegevoegd. De medewerkers in de programmateams werken meerdere jaren aan specifieke thema's uit onze strategie.

Naast programma's hebben wij clusters gevormd, die voornamelijk zijn georganiseerd rond de departementen. De medewerkers in de clusters zijn flexibel inzetbaar op projecten die niet onder een programma vallen (zoals onderzoeken uit ons flexibele werkprogramma, departementale verantwoordingsonderzoeken en verzoekonderzoeken). Ze kunnen ook tijdelijk programmateams versterken.

### 9.2 Reorganisatie

Als organisatie laveren we tussen klassieke kwaliteit en moderne effectiviteit. 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. Om onze organisatie flexibel en

wendbaar te maken, zijn aanpassingen in de formatie-opbouw nodig en hebben we behoefte aan de inhuur van meer tijdelijk kennis van buiten voor specifieke onderzoeksprojecten en programma's. Zowel voor de aanpassing van de formatie-opbouw, als de inhuur van tijdelijke kennis is budget benodigd. De Algemene Rekenkamer staat echter voor een financiële uitdaging als gevolg van de door het kabinet-Rutte/Asscher opgelegde bezuiniging van 1,2 miljoen euro. Tegen die achtergrond is eind 2016 dan ook besloten tot een reorganisatie, leidend tot een reductie van de vaste formatie met 40 fte.

De periode van september tot en met december stond volledig in het teken van de voorbereiding van de reorganisatie. In september is de contourennota opgesteld die op hoofdlijnen inzicht geeft in hoe de nieuwe organisatie eruit zal zien en welke veranderingen worden doorgevoerd.

De managementstructuur wordt aangepast: er komt een plattere, minder hiërarchische organisatie met kortere lijnen. Zo wordt tijd gemaakt voor inhoudelijke diepgang van het onderzoek, het gesprek met de buitenwereld en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Door centrale plaatsing ontstaat de mogelijkheid om medewerkers flexibel in te zetten, wat bijdraagt aan ons streven om op het juiste moment de juiste mens op de juiste plek te hebben.

We vinden het van belang dat de richting die in het experiment van organisatieontwikkeling is ingezet, wordt geborgd in de nieuwe situatie, zoals het werken met programma's. De speerpunten kwaliteit, wendbaarheid en zakelijkheid blijven onverminderd van belang.

Om de ontwikkeling van de organisatie te bespreken, heeft ieder MT-lid maandelijks informele gesprekken gevoerd met ongeveer vijftien medewerkers. Deze gesprekken zijn door zowel medewerkers als MT-leden als zinvol ervaren. De gesprekken leidden bijvoorbeeld tot creatieve ideeën, aandachtspunten en betere communicatie die de organisatie ten goede kunnen komen.

Hoewel de verandering van de inrichting van de organisatie veel aandacht heeft gehad, leeft het besef dat het bij onze organisatie draait om mensenwerk. In het komend jaar zullen we dan ook veel investeren in houding en gedrag die aansluiten bij onze speerpunten en in de modernisering van het HR-instrumentarium.



## 9.3 Onze medewerkers

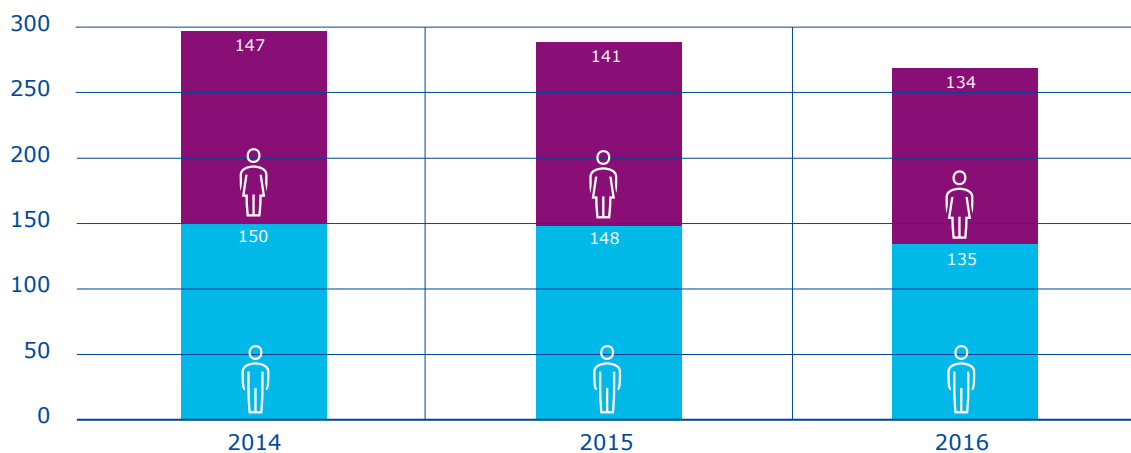
### Personeel in cijfers

#### Man-vrouwverdeling

Het aantal medewerkers op 31 december 2016 (exclusief college) is 269, met een gelijke verdeling mannen en vrouwen. Net als voorgaande jaren was in 2016 het doel om 30 procent vrouwen op topposities te hebben en 50 procent vrouwen op posities in het middenmanagement. Het eerste doel hebben we al in 2014 gehaald. Drie van de vijf topfuncties worden bezet door een vrouw (60 procent). Hierbij is het college met een vrouwelijk collegelid niet meegerekend. In de subtop is het doel van 50 procent niet gehaald; daar is de vrouw-manverhouding in 2016 iets afgenomen van 33 procent in 2015 naar 31 procent in 2016.

#### Afname van het aantal medewerkers in 2016.

#### Verdeling man/vrouw blijft gelijk.

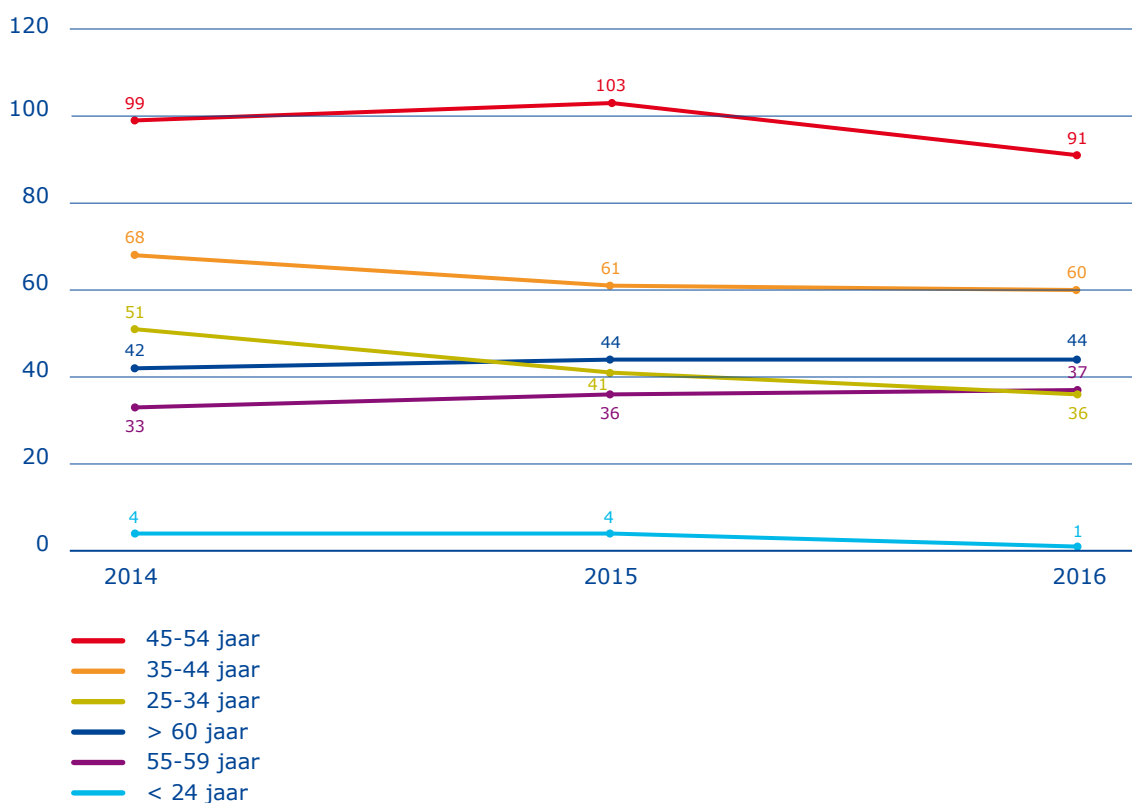


**Figuur 5** Aantal medewerkers 2014-2016 (exclusief college)

### Mobiliteit

In 2016 zijn zeventien medewerkers ingestroomd. Vier van hen waren jonger dan 30 jaar. Er zijn 37 medewerkers uitgestroomd. In vergelijking met 2015 zijn er netto meer mensen buiten de Algemene Rekenkamer gaan werken (11 in 2016, 8 in 2015). Dat komt door de terughoudendheid waarmee we in de eerste helft van 2016 vrijgekomen plekken hebben vervuld en de vacaturestop die we in de tweede helft van 2016 in het onderzoek hebben ingesteld. Daarmee hebben we geanticipeerd op de personele krimp die we met de reorganisatie moeten realiseren.

### Leeftijdsverdeling medewerkers blijft stabiel

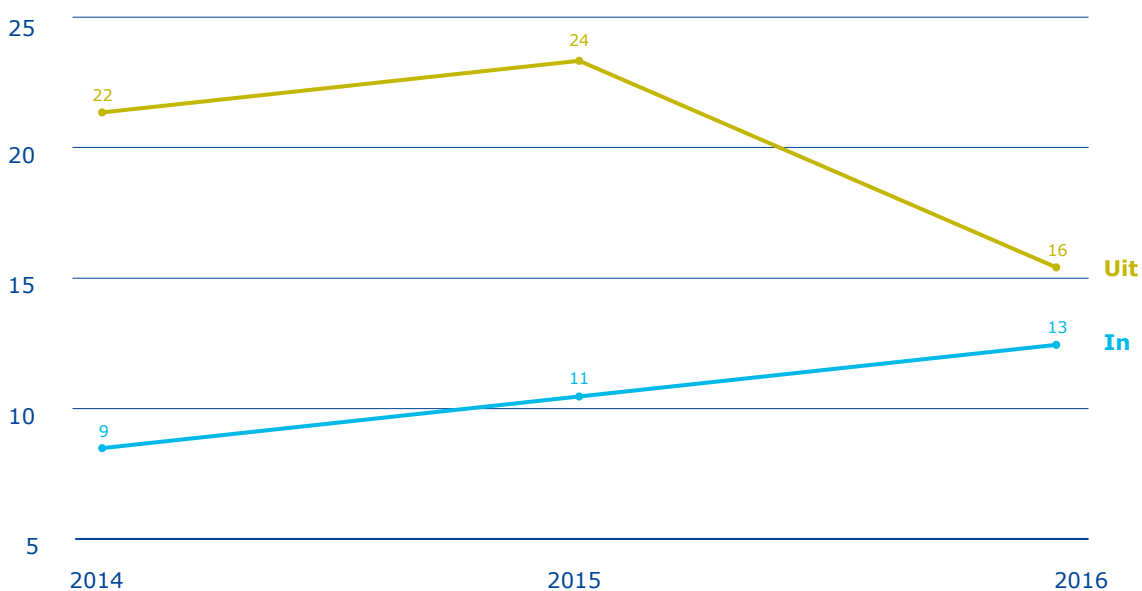


**Figuur 6** Aantal medewerkers per leeftijdsgroep 2014-2016

### Detacheringen

Met detacheringen halen we gericht (vak)kennis en deskundigheid in huis en verbeteren we de ontwikkelmogelijkheden en loopbaankansen voor medewerkers. In 2016 waren 16 van onze medewerkers gedetacheerd en waren 13 medewerkers van externe organisaties gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer. Daarmee is er meer evenwicht ontstaan in het aantal detacheringen naar binnen en naar buiten.

#### Aantal detacheringen naar binnen en naar buiten meer in evenwicht in 2016

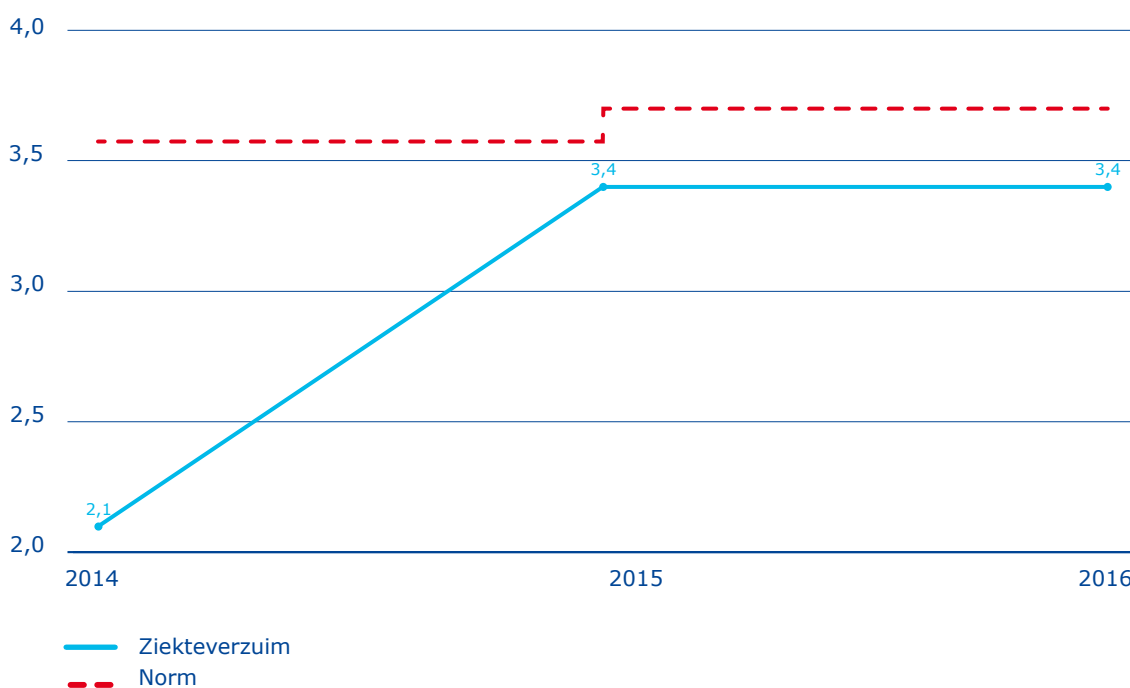


**Figuur 7** Aantal detacheringen 2014-2016

### Ziekteverzuim

In 2016 was het ziekteverzuim 3,4 procent. Dat komt overeen met het verzuimcijfer in 2015. Het verzuimcijfer valt onder de Verbaannorm van 3,7 procent (was in 2015, 3,6 procent).<sup>3</sup>

#### Ziekteverzuim blijft ook in 2016 onder de gestelde norm



**Figuur 8** Ziekteverzuim 2014-2016

### Participatiewet

De komende jaren willen we voldoen aan de wettelijke verplichtingen die voortvloeien uit de Participatiewet. Deze wet is per 1 januari 2015 van kracht. In 2023 dient minimaal 3 procent van het aantal fte's bij de Algemene Rekenkamer te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vertaald in 25-uursbanen). In 2015 hebben we gekeken naar goede plekken voor mensen met een arbeidsbeperking. In 2016 zijn er twee medewerkers begonnen binnen onze organisatie, van wie er eind 2016 nog één bij ons werkzaam was. In 2017 zullen we deelnemen aan het rijksbrede initiatief om een participatie-organisatie op te richten.

## **Reorganisatie staf en ondersteuning afgerond**

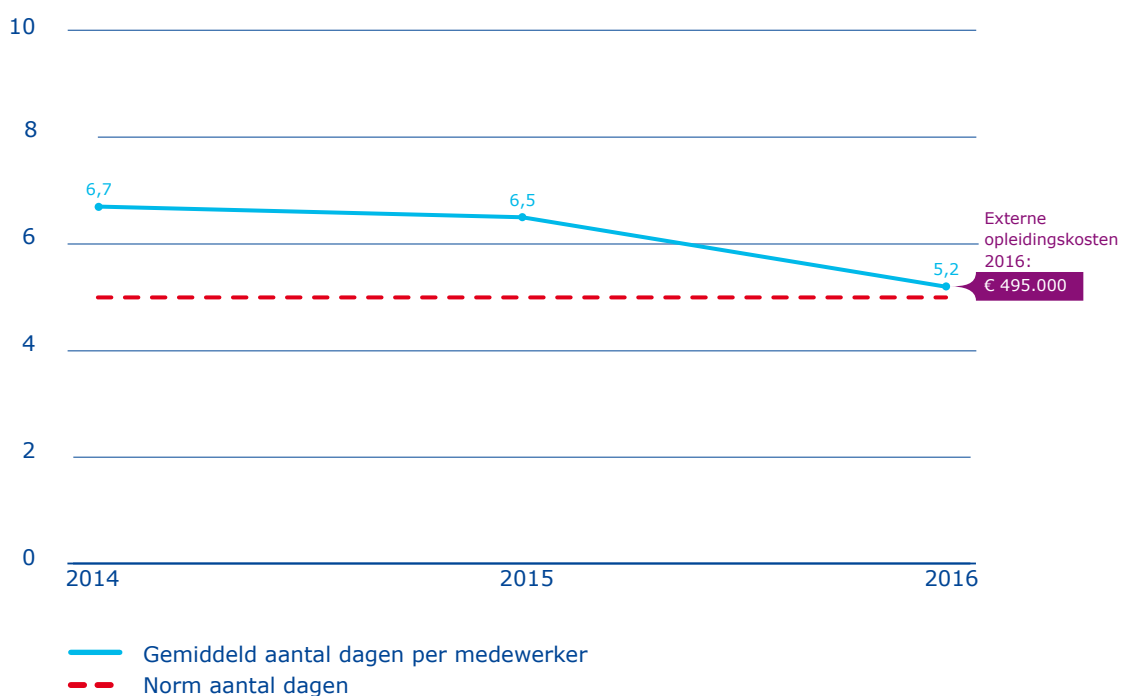
In 2014 hebben we een reorganisatie van staf en ondersteuning doorgevoerd om te voldoen aan de inspanningsverplichting van het kabinet-Rutte/Verhagen. Daardoor moesten we de afgelopen jaren ook de ondersteunende taken herijken; een aantal ondersteunende taken is weggefallen. Dit had direct gevolgen voor 27 medewerkers. Negen van hen zijn geplaatst op een andere functie binnen onze organisatie dan wel uitgestroomd. Voor de overige achttien medewerkers is in 2014 een Van-Werk-Naar-Werk-traject gestart. Eind 2016 zijn alle achttien uitgestroomd en geplaatst op een functie buiten de eigen organisatie. Daarmee is dit traject succesvol beëindigd.

## **Beleid voor scholing en ontwikkeling**

De Algemene Rekenkamer is een 'lerende' organisatie. We vinden het belangrijk continu te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom hanteren we de norm dat iedere medewerker jaarlijks minimaal vijf dagen besteedt aan opleiding en deskundigheidsontwikkeling. Deze norm is ook in 2016 gehaald. Onze medewerkers hebben 5,2 dagen per persoon besteed aan het ontwikkelen en overdragen van hun kennis en vaardigheden.

We hebben in 2016 490.000 euro uitgegeven aan externe opleidingskosten, externe coachingskosten, flankerend beleid (Van-Werk-Naar-Werk) en aan organisatieontwikkeling. Dit is gemiddeld 1.885 euro per fte. Dat bedrag is minder dan in 2015 (2.135 euro) en in 2014 (2.380 euro). Dit is mede het gevolg van de korting die we op ons externe opleidingsbudget hebben doorgevoerd om te kunnen voldoen aan de inspanningsverplichtingen van de kabinetten-Rutte/Verhagen en -Rutte/Asscher. Ter compensatie hebben we in 2016 veel gebruik gemaakt van interne docenten in combinatie met externe inbreng op basis van co-creatie. Mede hierdoor hebben we het gemiddeld aantal dagen per medewerker voor opleiding en deskundigheidsontwikkeling op de norm van vijf dagen kunnen houden. Dit is ook ongeveer het gemiddelde voor de hele rijksoverheid.

### Gemiddeld aantal opleidingsdagen per medewerker komt ook in 2016 boven de gestelde norm uit.



**Figuur 9** Opleidingen in 2014-2016

#### Nieuwe strategie, nieuwe opleidingen

De invoering van de nieuwe strategie en de nieuwe programma's en clusters hebben geleid tot een update van ons opleidingsprogramma. Zo zijn er nieuwe opleidingen ontwikkeld vanuit het programma DOEN, het programma VO (doorontwikkeling VO) en programma Toekomstbestendigheid Overheidsfinanciën en vanuit de andere vakdisciplines.

Ons opleidingsplan kende in 2016 de volgende vijf speerpunten:

1. *Organisatieontwikkeling*: ontwikkelen van en leren werken in programma's en clusters.
2. *AR-academie*: nieuwe in-company trainingen op het gebied van doelmatigheids-onderzoek, waaronder data-analyse en productiviteitsmeting in de publieke sector.
3. *Versterken IT-kennis en -vaardigheden*: door middel van CIO-café's (inhoudelijke bijeenkomsten gerelateerd aan digitalisering), interactieve bijeenkomsten en netwerkbijeenkomsten van IT-auditors.

4. *Versterken communicatievaardigheden*: communiceren in tekst en beeld, schrijven voor het web, en schrijven op maat voor ervaren onderzoekers.
5. *Permanente educatie*: voor management, staf en ondersteuning, gericht op de lopende ontwikkelingen in de organisatie. Ook hebben alle managers de training HR-essentials gevolgd ter voorbereiding op de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken en is er een training beter omgaan met werkdruk voor teams ontwikkeld.

## 9.4 Medezeggenschap

De medezeggenschap bij de Algemene Rekenkamer vervult haar rol als adviseur vanuit een proactieve houding en is een meedenker en, waar nodig, een tegendenker. De medezeggenschap is georganiseerd in:

- de Ondernemingsraad (OR): vertegenwoordigt het personeel en behartigt de belangen van medewerkers en organisatie. Op 13 december 2016 is een nieuwe OR gekozen voor de duur van drie jaar. De opkomst bij de verkiezing was 80 procent;
- het Georganiseerd Overleg (GO): behartigt rechtspositionele zaken van de medewerkers, leidend tot personeelsbeleid. In 2016 trad een nieuw dagelijks bestuur aan.

### *Nieuwe organisatie*

Medio 2016 zette het college de lijnen uit voor een nieuwe inrichting van de organisatie (zie paragraaf 9.2, Reorganisatie). Het betreft een complexe en ingrijpende reorganisatie, waarbij de vaste formatie krimpt en een nieuw functiehuis ingericht wordt. De OR en het GO trokken gezamenlijk op bij:

- bijeenkomsten en meedenksessies met medewerkers;
- OR- & GO-nieuwsbrieven;
- informeel overleg met diverse interne gremia;
- formeel overleg met de secretaris.

Medio december gaf de OR zijn advies over de contourennota en daarmee over de hoofdlijnen van de reorganisatie.

### *Resultaat*

De OR heeft adviesrecht bij de reorganisatie. In 2016 is drie maal geadviseerd:

- Ongevraagd advies over het inzetten van een algehele vacaturestop. De secretaris besloot ook daartoe;
- Reactie op de probleemanalyse: deze is verwerkt in de contourennota of wordt verwerkt in het voorgenomen organisatiebesluit;

- Advies over de contourennota: de secretaris nam het advies op hoofdlijnen over. Structuur- en cultuurveranderingen gaan nu meer hand in hand. Waar de OR de mobiliteit van medewerkers vooral geborgd zag door de inzet van de huidige mobiliteitsinstrumenten binnen het personeelsbeleid, heeft de secretaris besloten tot de inzet van de vrijwillige fase van het Van-Werk-Naar-Werk-beleid.

## 9.5 Bedrijfsethiek

De Algemene Rekenkamer heeft een gedragscode (zie kader) die onderverdeeld is in acht waarden waarvan iedereen binnen de organisatie – ook uitzendkrachten en stagiairs – het belang onderschrijft. Medewerkers dienen deze gedragscode na te leven in hun werk en dragen zo bij aan de missie van de Algemene Rekenkamer.

### Gedragscode Algemene Rekenkamer

- Ik ben professioneel; ik sta in voor de kwaliteit van mijn werk.
- Ik ben onafhankelijk; ik vermijd belangenverstrengeling.
- Ik ben objectief; ik werk zonder vooroordelen.
- Ik ben betrouwbaar; ik werk transparant en kom afspraken na.
- Ik ben respectvol; ik accepteer verschillen in denken, doen en laten.
- Ik ben collegiaal; ik draag bij aan een prettig werkklimaat.
- Ik werk sober; ik ga zuinig om met publiek geld.
- Ik werk duurzaam; ik ga bewust om met people, planet en profit.

De coördinator integriteitsbeleid heeft in 2016 gecontroleerd of de voorschriften die gelden voor Nederlandse overheidsorganisaties zijn geïmplementeerd bij de Algemene Rekenkamer. Dat is het geval. In 2017 zal op sommige punten een update plaatsvinden. De laatste formalisering van het nieuw geformuleerde integriteitsbeleid vindt eveneens in 2017 plaats.

In 2016 heeft de Algemene Rekenkamer de nieuwe internationale gedragscode bij rekenkamers mede vormgegeven. Deze norm geldt bij de Algemene Rekenkamer onverkort.

In november 2016 heeft het jaarlijks overleg van de zogeheten zorgcirkel plaatsgevonden. In dit overleg bespreken de coördinator, de bedrijfsarts, de vertrouwenspersonen en de bedrijfsmaatschappelijk werker integriteitsgerelateerde incidenten en bezien zij of deze incidenten aanleiding geven tot beleidsmatige actie. Daar bleek dit jaar geen aanleiding voor te zijn.



---

In 2016 hebben drie beëdigingssessie plaatsgevonden waarbij nieuwe medewerkers de eed of belofte hebben afgelegd. De beëdigingen worden telkens ingeleid door een uitvoerige introductie over bedrijfsintegriteit en beroepsethiek.

## 9.6 Vertrouwenspersonen

De Algemene Rekenkamer biedt haar medewerkers de mogelijkheid om zowel intern als extern meldingen te doen op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen; zij beschikt over één externe en twee interne vertrouwenspersonen.

De interne vertrouwenspersonen hebben zich in 2016 aangesloten bij het Netwerk Vertrouwenspersonen Rijksoverheid, om op die manier te kunnen leren van ervaringen van andere vertrouwenspersonen. Zo nemen zij bijvoorbeeld deel aan door het netwerk georganiseerde intervisie.

De vertrouwenspersonen ontvingen in 2016 zes verzoeken voor een gesprek. In één geval ging het om een adviesvraag op het gebied van integriteit, in één geval ging het om een andersoortige kwestie en in vier gevallen ging het om ongewenste omgangsvormen. Er zijn in 2016, evenals in 2015, geen formele klachten of meldingen ingediend.

## 10 Onze governance

### 10.1 Ons bestuur

Het college vormt het bestuur en telt drie leden die voor het leven zijn benoemd. In de CW2001 is opgenomen dat besluiten worden genomen bij meerderheid van stemmen (collegiaal bestuur). Besluiten kunnen dus niet door de president alleen of door een afzonderlijk collegelid worden genomen. Elk van de collegeleden is rapporteur voor een deel van de onderzoeken.

Naast de drie collegeleden zijn er twee collegeleden in buitengewone dienst. Zij kunnen onderzoeken begeleiden of een collegelid vervangen. In functie hebben zij dezelfde bevoegdheden als de vaste collegeleden.



Drs. A.P. (Arno) Visser  
President



Drs. C.C.M. (Kees)  
Vendrik  
Collegelid



Drs. F.C. (Francine)  
Giskes  
Collegelid



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



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

De secretaris van de Algemene Rekenkamer heeft de leiding over 269 medewerkers. De secretaris is voorzitter van het MT, dat verder bestaat uit drie onderzoeksdirecteuren en een directeur Staf. De onderzoeksdirecteuren zijn eindverantwoordelijk voor het onderzoek en de projecten die binnen hun directie zijn belegd.



Dr. E.M.A. (Ellen)  
van Schoten RA  
Secretaris



Drs. B. (Barbara)  
Goezinne  
Onderzoeksdirecteur



Drs. C. (Cornelis)  
van der Werf  
Onderzoeksdirecteur



Drs. K.Y. (Katinka)  
Knoop  
Directeur Staf



Drs. S.A.L. (Bas)  
Wakkerman RA MGA  
Onderzoeksdirecteur

## 10.2 Bestuurskosten

We willen maximaal transparant zijn over de kosten van ons bestuur en de ambtelijke top.

### Beloningen college

In tabel 1 staan de beloningen van het college in 2015 en 2016. De bezoldiging van het college wordt vastgesteld volgens de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman.

**Tabel 1** Beloningen college 2015-2016 (in euro's)

	2015			2016		
	beloning	pensioenpremie	totaal	beloning	pensioenpremie	totaal
<b>Drs. S.J. (Saskia) Stuiveling</b> Lid v.a. 29-10-1984 tot 1-5-1999 President v.a. 1-5-1999 tot 1-6-2015	69.481	3.997	73.478			
<b>Drs. A.P. (Arno) Visser</b> Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	136.011	15.506	151.517	156.546	15.811	172.357
<b>Drs. C.C.M. (Kees) Vendrik</b> Lid v.a. 15-4-2011	132.238	15.506	147.744	136.813	15.288	152.101
<b>Drs. F.C. (Francine) Giskes</b> Lid v.a. 15-10-2015	25.517	3.275	28.792	133.446	15.160	148.606
<b>Totaal</b>	<b>363.247</b>	<b>38.284</b>	<b>401.531</b>	<b>426.805</b>	<b>46.259</b>	<b>473.064</b>

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

### Bestuurskosten

Tabel 2 bevat de bestuurskosten voor dienstvervoer en buitenlandse dienstreizen. De kosten onder 'diversen' bestaan voornamelijk uit zakelijke lunches en diners, en opleidingskosten. De verblijfskosten tijdens buitenlandse dienstreizen zijn opgenomen onder 'internationale reizen'. Onder 'college algemeen' staan de kosten voor representatieve activiteiten van het college als geheel.

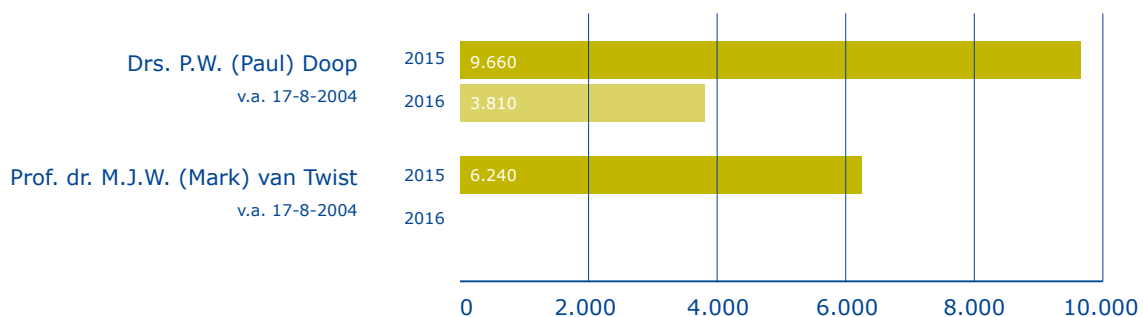
**Tabel 2** Bestuurskosten 2015-2016 (in euro's)

	2015	2016			
	totaal	Woon- en werkverkeer	Internationale reizen	Diversen	totaal
College algemeen	1.092	272		4.874	5.146
Drs. S.J. (Saskia) Stuiveling Lid v.a. 29-10-1984 tot 1-5-1999 President v.a. 1-5-1999 tot 1-6-2015	29.842				
Drs. A.P. (Arno) Visser Lid v.a. 15-1-2013 tot 15-10-2015 President v.a. 15-10-2015	36.136	26.344	7.133	3.340	36.817
Drs. C.C.M. (Kees) Vendrik Lid v.a. 15-4-2011	5.535	1.542	1.741	278	3.561
Drs. F.C. (Francine) Giskes Lid v.a. 15-10-2015	778	3.138	3.262	121	6.521
<b>Totaal</b>	<b>73.383</b>	<b>31.296</b>	<b>12.136</b>	<b>8.613</b>	<b>52.045</b>

### Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst

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.

### Omvang uitgekeerde vacatievergoedingen aan collegeleden in buitengewone dienst flink gedaald in 2016


**Figuur 10** Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst 2015-2016 (in euro's)

## Beloningen ambtelijke top

In tabel 3 staan de beloningen van de ambtelijke top in 2015 en 2016. 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 2016 € 179.000. Dit maximum wordt niet overschreden.

**Tabel 3** Beloningen ambtelijke top 2015-2016 (in euro's)

	2015				2016			
	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal	beloning	onkostenvergoeding	pensioenpremie	totaal
<b>Dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA</b> Secretaris v.a. 1-3-2009	125.023	6.458	15.367	146.848	131.037	6.496	15.065	152.598
<b>Drs. R. (Roel) Praat</b> Directeur v.a. 20-5-2002 tot 1-1-2016	81.455	2.422	11.116	94.993				
<b>Drs. B. (Barbara) Goezinne</b> Directeur v.a. 1-1-2012	112.675	3.229	14.835	130.739	116.647	3.248	14.691	134.586
<b>Drs. P.J. (Piet) Rozendal</b> wnd Directeur v.a. 1-6-2013 tot 1-1-2016	122.680	3.229	15.165	141.074	105.597	0	13.457	119.054
<b>Drs. C. (Cornelis) van der Werf</b> Directeur v.a. 1-10-2013	113.237	3.229	15.000	131.466	117.060	3.248	14.720	135.028
<b>Mr. K.Y. (Katinka) Knoop</b> Directeur v.a. 21-9-2015	26.358	1.076	4.050	31.511	107.369	3.248	14.399	125.016
<b>Drs. S.A.L. (Bas) Wakkerman RA MGA</b> Directeur v.a. 1-3-2016					92.300	2.707	12.285	107.292
<b>Totaal</b>	<b>581.455</b>	<b>19.643</b>	<b>75.533</b>	<b>676.631</b>	<b>670.010</b>	<b>18.947</b>	<b>84.617</b>	<b>773.574</b>

## 10.3 Audit Committee

### Advies van buiten

Het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer is sinds 2006 het enige externe gremium dat de Algemene Rekenkamer op structurele basis ongeveer vijf keer per jaar adviseert over haar organisatie en bedrijfsvoering. Het Audit Committee biedt een frisse blik op het functioneren van de Algemene Rekenkamer en brengt de gewenste externe oriëntatie in de organisatie.

In 2016 heeft het Audit Committee zich – in het kader van zijn tienjarig bestaan en in combinatie met de komst van het nieuwe college – georiënteerd op zijn rol en positie. De afgelopen jaren is het zwaartepunt van de adviezen verschoven. Ging het aanvankelijk primair over de ‘smalle bedrijfsvoering’ gekoppeld aan de beheersing en control, geleidelijk aan is de scope verbreed naar de ‘brede bedrijfsvoering’: de wijze waarop de Algemene Rekenkamer met haar organisatie en bedrijfsvoering is toegesneden op haar mandaat en op de daaruit voortvloeiende missie en strategie. Die ontwikkeling is in 2016 vastgelegd in de regeling voor het Audit Committee. Tegelijkertijd is ervoor gekozen om de naam Audit Committee aan te passen, om de adviserende rol van het Audit Committee beter tot uitdrukking te brengen. Vanaf januari 2017 luidt de naam Audit Advisory Committee.

Ook is expliciet stilgestaan bij de vraag of het Audit Committee kan adviseren over strategisch inhoudelijke vraagstukken. Er is voor gekozen om de focus van het Audit Committee op de bedrijfsvoering te houden en de aandacht te richten op de vraag of de Algemene Rekenkamer ‘de dingen goed doet’. Voor de inhoudelijke reflectie en advisering wordt naast het Audit Committee een Adviesraad in het leven geroepen. De Adviesraad richt zich op de vraag of de Algemene Rekenkamer ‘de goede dingen doet’ en levert inhoudelijke inspiratie en inzicht in relevante trends en ontwikkelingen.

### Audit Committee

Het Audit Committee adviseert:

- de president bij het toezicht op de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer;
- de secretaris bij de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie.

In 2016 adviseerde het Audit Committee onder meer over de volgende onderwerpen:

#### *Nieuwe strategie*

In maart 2016 is de nieuwe strategie van de Algemene Rekenkamer *Inzicht als basis voor vertrouwen* vastgesteld. Het Audit Committee heeft zich afgelopen jaar nadrukkelijk gebogen over de nieuwe strategie en de uitdagingen die voorliggen. Vanuit een strategische invalshoek zijn onder andere de inhoudelijke aangrijpingspunten voor het risicomanagement verkend. Een nadere uitwerking van het risicomanagement binnen de Algemene Rekenkamer staat voor 2017 op de rol.

#### *Reorganisatie*

Het college van de Algemene Rekenkamer heeft het organisatie-experiment, gericht op het werken in clusters en programma's, mede op advies van het Audit Committee in 2016 versneld doorgezet in een formele reorganisatie. Het Audit Committee acht dit noodzakelijk voor een goede invulling van de inhoudelijke opgave waar de Algemene Rekenkamer voor staat én de zware bezuinigingen die zijn opgelegd door het kabinet Rutte/Asscher. Het Audit Committee signaleert dat de opstapelende taakstellingen risico's met zich meebrengen voor de taakuitvoering van de Algemene Rekenkamer.

De organisatieontwikkeling en reorganisatie hebben in het afgelopen jaar hoog op de agenda van het Audit Committee gestaan. Het Audit Committee heeft de verschillende gremia in de organisatie geadviseerd over de aanpak en uitwerking van het reorganisatieplan. In dat kader is ook extra overleg gevoerd met de OR en het GO.

Het advies van het Audit Committee was gericht op verschillende aspecten, waaronder interne communicatie, cultuur en gedrag, strategisch personeelsbeleid en de contourennota. Het Audit Committee heeft het belang van een goed en helder reorganisatieplan met duidelijke processtappen benadrukt. Ook heeft het Audit Committee het management geadviseerd om goed in verbinding te zijn en te blijven met elkaar en met de medewerkers. Het zoeken naar ambassadeurs voor de verandering kan hierbij helpen, evenals de periodieke informele lunches tussen directeuren en medewerkers. Daarnaast heeft het Audit Committee geadviseerd om binnen de organisatie te komen tot gedeelde beelden over de invulling van het strategisch personeelsbeleid. Dit is van belang voor de verdere vormgeving van het reorganisatietraject.

De reorganisatie blijft ook in 2017 een belangrijk aandachtspunt voor het Audit Committee.

### *Kwaliteitszorg*

Het Audit Committee is van mening dat het onderwerp kwaliteit van belang is voor het gezag van de Algemene Rekenkamer. Kwaliteitsverbetering en –beheersing komen dan ook periodiek aan de orde in het Audit Committee. In 2016 heeft het Audit Committee met de functionaris kwaliteitsbewaking gesproken over de jaarrapportage 2015 en het werkplan voor 2016. Op basis hiervan heeft het Audit Committee geconstateerd dat er een positieve beweging is op het terrein van kwaliteitszorg.

### *Accountant*

Het Audit Committee heeft een adviserende rol bij de benoeming, de controleopdracht en het auditplan van de interne accountant en monitort de opvolging van de aanbevelingen van de interne en externe accountant. In 2016 is de gang van zaken rond de jaarlijkse audit door de interne accountant geëvalueerd. Op basis hiervan zijn goede afspraken gemaakt voor het auditproces 2016.

### *Controloffunctie*

Begin het 2016 is een *quick scan* uitgevoerd naar de controloffunctie binnen de Algemene Rekenkamer. Het Audit Committee heeft hiervoor input geleverd. De uitkomsten van de *quick scan* zijn aanleiding voor vernieuwing van de managementinformatie en de control binnen de Algemene Rekenkamer.

### *Interne rapportages*

Net als voorgaande jaren heeft het Audit Committee de interne managementrapportage van de Algemene Rekenkamer over de uitvoering van het werkprogramma besproken. Het Audit Committee waardeert de informatiewaarde van de rapportage en de aandacht die hierin besteed wordt aan de kwaliteitszorg binnen de organisatie.

### *Chief Information Officer*

Twee jaar geleden heeft de Algemene Rekenkamer de rol van Chief Information Officer (CIO) in het leven geroepen. Het Audit Committee heeft waardering voor de bereikte resultaten. De meeste uitdaging voor de komende periode ziet het Audit Committee op het gebied van versterking en behoud van ICT-expertise in het onderzoek.



## **Bijeenkomsten**

Het Audit Committee heeft in 2016 vijf keer vergaderd met de secretaris van de Algemene Rekenkamer. Daarbij waren, afhankelijk van het onderwerp, ook steeds anderen betrokken, onder wie:

- het college;
- de interne accountant;
- de externe accountant;
- de controller;
- de CIO;
- de sectormanager Personeel en Organisatie/Facilitaire Zaken;
- de functionaris kwaliteitsbewaking;
- de OR;
- het managementteam.

Sinds 2016 voert het Audit Committee aansluitend op iedere vergadering afzonderlijk overleg met de president van de Algemene Rekenkamer.

## **Zelfevaluatie**

Jaarlijks evalueert het Audit Committee het eigen functioneren. Daarbij leveren ook het college en managementteam input. De zelfevaluatie was gericht op drie aandachtspunten: institutioneel, procedureel en relationeel. Uit de zelfevaluatie komt het beeld naar voren, dat de rol van het Audit Committee zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en het Audit Committee, college en managementteam naar elkaar toe zijn gegroeid. Alle drie de partijen voelen de behoefte om in 2017 een speciale bijeenkomst te organiseren, waarin gezamenlijk kan worden ingegaan op de voortgang van de reorganisatie.

De voorzitter van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer heeft in 2016 deelgenomen aan het jaarlijkse symposium voor Audit Committees van het Rijk. Thema van het symposium was 'toekomstbestendige bedrijfsvoering'.

## Leden van het Audit Committee

Het Audit Committee bestaat uit de volgende leden:

- J.G.P.M. (Jan) Helderman RA is voorzitter van het Audit Committee sinds 1 januari 2012 en herbenoemd in 2015. Hij is registeraccountant en lid van diverse besturen en raden van toezicht.
- Ir. B.F. (Boudewijn) Dessing is lid van het Audit Committee sinds 1 januari 2011. Hij is lid van diverse raden van toezicht, raden van advies en raden van commissarissen.
- Mr. F.J. (Frederieke) Leefflang is lid van het Audit Committee sinds 1 februari 2016. Zij is advocaat bij advocaten- en notarissenkantoor Boekel en bekleedt diverse toezicht- en bestuursfuncties.



J.G.P.M. (Jan)  
Helderman RA  
Voorzitter Audit  
Committee



Ir. B.F. (Boudewijn)  
Dessing  
Lid Audit Committee



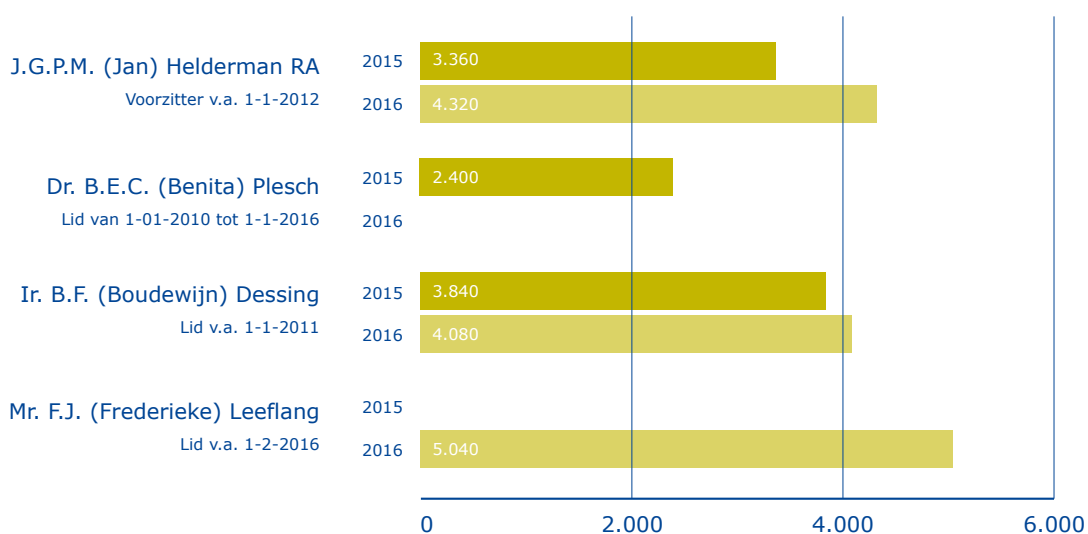
Mr. F.J. (Frederieke)  
Leefflang  
Lid Audit Committee

De benoemingstermijn van de leden van het Audit Committee is drie jaar. Een lid kan eenmalig voor maximaal drie jaar worden herbenoemd. Eind 2016 heeft Boudewijn Dessing de maximale zittingstermijn als lid van het Audit Committee bereikt. Hij is zes jaar lang een zeer gewaardeerd lid geweest en heeft afscheid genomen per 31 december 2016. Op 1 januari 2017 is de heer drs. Ph.F.M. (Philippe) Raets benoemd als lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer, waarvan de naam per 1 januari 2017 is gewijzigd in Audit Advisory Committee.

### Vacatievergoedingen Audit Committee

De leden van het Audit Committee ontvangen een vacatievergoeding. Deze is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst. In 2016 bedroeg deze € 240 exclusief btw per dagdeel.

### Omvang uitgekeerde vacatievergoedingen leden, Audit Committee gestegen in 2016



**Figuur 11** Vacatievergoedingen leden Audit Committee 2015-2016 (in euro's, exclusief BTW)

De in 2016 uitgekeerde vacatievergoeding voor de leden van het Audit Committee valt in 2016 hoger uit dan in het voorgaande jaar. Dit is onder andere terug te voeren op extra adviesgesprekken in het kader van de reorganisatie van de Algemene Rekenkamer, het inwerken van een nieuw Audit Committeelid en het werven van een nieuw lid.

## 11 Onze bedrijfsvoering

### 11.1 Sturing en beheersing

De minister van BZK is verantwoordelijk voor het beheer van de begroting van de Staten-Generaal en van de begroting van de Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten van de Gouverneurs. Dus ook voor het begrotingsdeel van de Algemene Rekenkamer. Het beheer over ons begrotingsdeel voeren we zelf. Over de inhoud van dit beheer bestaan afspraken tussen de minister en de Colleges; de zogenaamde beheersafspraken. Deze afspraken doen recht aan de staatsrechtelijke positie van de Hoge Colleges van Staat.<sup>4</sup>

De interne accountant van de Algemene Rekenkamer, die afkomstig is van een externe accountantsorganisatie, stelt een controleplan op, controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel en materieelbeheer, en rapporteert aan het college en de secretaris. Het controleplan en het rapport worden ook door het Audit Committee besproken. De ADR gebruikt de bevindingen van de interne accountant en doet eventueel nader onderzoek. Daarna rapporteert de ADR aan de minister van BZK voor het jaarverslag en de slotwet van het begrotingshoofdstuk IIB (Overige Hoge Colleges van Staat).

#### **Bedrijfsvoeringsparagraaf**

We besteden op een gestructureerde wijze aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende uitvoerende taken. Op basis van maandelijkse managementinformatie beoordelen we of de processen doelmatig en rechtmatig worden uitgevoerd. In viermaandelijke rapportages volgen we ook de inhoudelijke voortgang van ons werkprogramma en het bereiken van onze doelen. In deze rapportages staan we stil bij twee vragen: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? De rapportages zijn bedoeld om ons inzicht te bieden in de impact van onze activiteiten en om hieruit lessen te trekken voor de toekomst. Met deze informatie kunnen we beter sturen op de uitvoering van ons werkprogramma en op verbetering van onze werkzaamheden.

#### *Rechtmatigheid*

De uitgaven en ontvangsten van de Algemene Rekenkamer voldoen aan de eisen van de rechtmatigheid. De verantwoording is een getrouwe weergave hiervan.

### *Totstandkoming beleidsinformatie*

Onze managementinformatiesystemen voldoen aan onze kwaliteitseisen. Er hebben zich in 2016 geen verstoringen voorgedaan die de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en vertrouwelijkheid in gevaar brachten.

### **Financieel en materieel beheer**

De bedrijfsprocessen zijn beheerst verlopen. Potentiële risico's waar we maatregelen op hebben getroffen zijn:

#### *P-controles*

Personeelskosten vormen het leeuwendeel van onze begroting. We hebben de uitvoering van de personeelsadministratie uitbesteed aan P-Direkt. Om afdoende inzicht te krijgen in de rechtmatigheid van de personele uitgaven moeten we kunnen varen op een sluitende verklaring en rapportage hierover van P-Direkt. In het verleden zijn met P-Direkt afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden ten aanzien van de verbijzonderde interne controle op de HR(+)-taken. P-Direkt rapporteert in beheersverslagen haar bevindingen over de betrouwbaarheid en controleerbaarheid van haar primaire dienstverlening aan de Algemene Rekenkamer. De ADR voorziet deze beheersverslagen van een ISAE 4302-accountantsverklaring. P-Direkt heeft om redenen van efficiency besloten deze werkwijze per 2015 te verlaten en in principe geen beheersverslag meer op te stellen.

Wij achten het beheersverslag met de bijbehorende ISAE 3402-verklaring een belangrijke en doelmatige voorziening voor managers en controllers van de afnemers van P-Direkt; behalve voor onze organisatie uiteraard ook voor de departementen en Shared Service Organisaties. Het beheersverslag en de verklaring geven informatie over de vraag of P-Direkt 'in control' is en of de afspraken met de afnemers worden nageleefd. De afnemers van P-Direkt kunnen zich op grond van het beheersverslag en de ISAE 3402-verklaring verantwoorden over de personele uitgaven. Het beheersverslag en de toets daarop door de ADR is voor de Algemene Rekenkamer een waardevolle stap in de opbouw van redelijke zekerheid over de rechtmatigheid van de personele uitgaven. Dit geldt zowel voor onze eigen als de departementale financiële verantwoordingen.

In een brief van juli 2016 aan de minister voor WenR stelden we ons op het standpunt dat het verslag van P-Direkt en de ISAE-3402-verklaring, voor zover het de personeelsuitgaven betreft, van essentieel belang zijn in het controlebestel. Daarin behoren de 'Lines of Defense' aantoonbaar naar behoren te werken en optimaal op elkaar aan te sluiten.

Wij vroegen de minister zo spoedig mogelijk concrete afspraken te maken met P-Direkt en de ADR over de tijdige en toereikende informatievoorziening aan alle afnemers van diensten van P-Direkt met betrekking tot het interne beheer van P-Direkt en over het accountantsoordeel daarover.

De minister meldde in oktober 2016 dat voor de Algemene Rekenkamer over 2016 een beheersverslag zal worden gemaakt voorzien van een ISAE 3402-verklaring van de ADR. De ADR zal een vraaggestuurde opdracht starten om in kaart te brengen welke informatie afnemers van Shared Service Centra minimaal nodig hebben om invulling te geven aan leveranciersmanagement en om vast te stellen of een Shared Service Centrum voldoet aan de geldende wet- en regelgeving.

#### *Budgetbeheersing*

Opstapelende taakstellingen brengen risico's met zich mee voor de taakuitvoering van de Algemene Rekenkamer. In 2016 heeft de Algemene Rekenkamer invulling gegeven aan de inspanningsverplichtingen van het kabinet-Rutte/Verhagen en het kabinet-Rutte/Asscher (zie ook paragraaf 11.2).

De kostenstructuur van de Algemene Rekenkamer maakte het noodzakelijk het grootste deel van de inspanningsverplichting te realiseren door een lagere personele bezetting.

#### *Tijdigheid betaling crediteuren*

85 procent van de facturen is binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Dat is weliswaar een verbetering van 6 procentpunt ten opzichte van 2015, maar we voldoen nog niet aan onze doelstelling om ten minste 90 procent van de facturen binnen dertig dagen te betalen. Hiervoor zijn meerdere oorzaken aan te wijzen. In een aantal gevallen betreft het een dispuut met de leverancier die niet conform de contractuele afspraken heeft gefactureerd. Soms worden facturen pas ver na de factuurdatum ontvangen of zijn scans niet op een juiste manier in de digitale workflow gebracht.

#### *Samenwerking Tweede Kamer*

Sinds 2011 maken we gebruik van het financieel informatiesysteem en de technische en financiële infrastructuur van de Tweede Kamer. De samenwerking was oorspronkelijk gericht op een aantal basisfunctionaliteiten, maar is in de afgelopen jaren uitgebreid met onder andere functionaliteiten voor bestellen en inkopen, het scannen en goedkeuren van digitale facturen en het genereren van managementrapportages. Door deze ontwikkeling was het wenselijk om de bestaande samenwerking te formaliseren in een

samenwerkingsovereenkomst waarin producten, diensten, rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. We onderzoeken samen in een pilot of het uitbesteden van administratieve taken aan de Tweede Kamer een passende, en met name werkbare, oplossing is om de continuïteit van de administratieve gegevensverwerking van de Algemene Rekenkamer beter te waarborgen. Twee financieel medewerkers van de Algemene Rekenkamer zijn hiervoor tijdelijk ondergebracht bij de Tweede Kamer. Deze pilot zal medio 2017 met de Tweede Kamer worden geëvalueerd. Dan nemen we een definitieve beslissing over de uitbesteding van dat deel van de financiële functie.

### *Informatiebeveiliging*

De Algemene Rekenkamer heeft in 2015 haar beveiligingsbeleid geactualiseerd op grond van de eisen in de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR). Een volgende stap is om informatiebeveiliging een plek te geven in het proces van het versterken van de management control cyclus waardoor de controle op het naleven van beleid meer gestructureerd wordt ingeregeld. In 2016 hebben zich enkele beveiligingsincidenten voorgedaan. Daarbij is gebleken dat het beveiligingsbeleid werkt: de incidenten zijn tijdig gedetecteerd en gemeld, ze hebben door de getroffen maatregelen niet tot nadelige gevolgen geleid.

Op 1 januari 2016 is de meldplicht datalekken ingegaan. Deze meldplicht houdt in dat organisaties (zowel bedrijven als overheden) direct een melding moeten doen bij de Autoriteit Persoonsgegevens zodra zij een ernstig datalek hebben. En soms moeten zij het datalek ook melden aan de betrokkenen (de mensen van wie de persoonsgegevens zijn gelekt). Binnen de Algemene Rekenkamer is voorzien in een procedure voor het melden van datalekken wanneer die zich binnen onze organisatie voordoen.

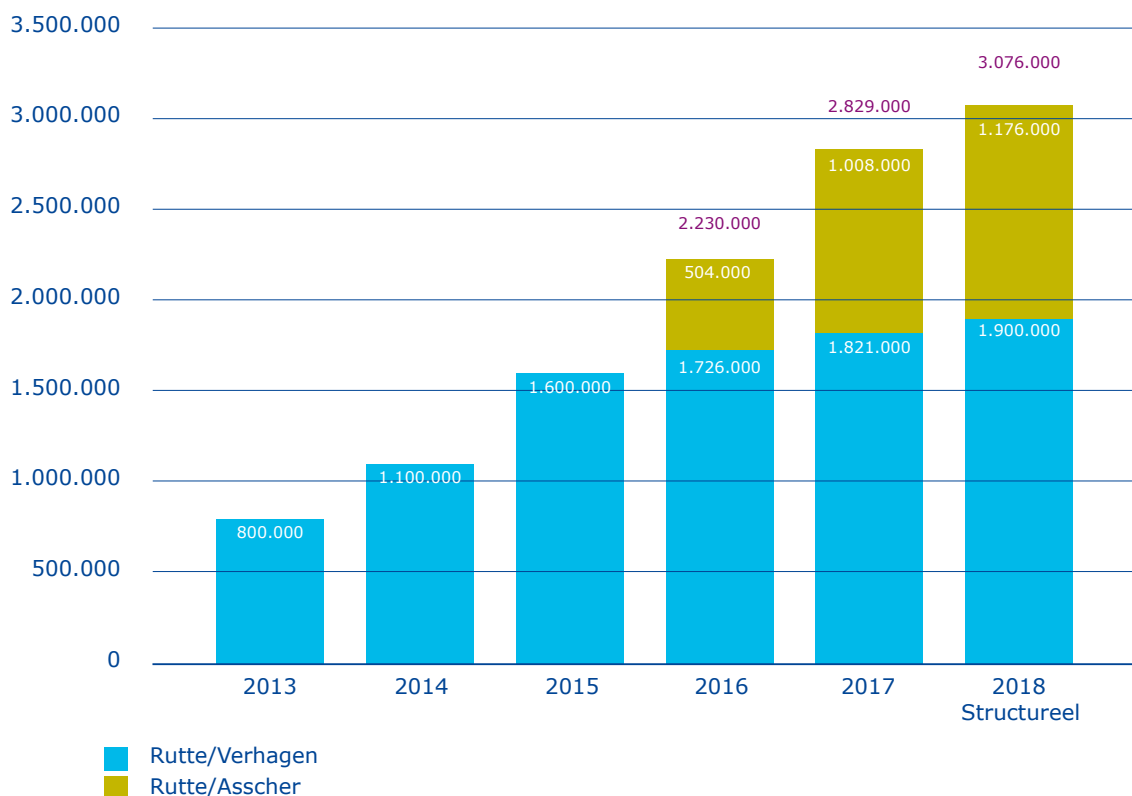
## 11.2 Financiën

### **Inspanningsverplichting kabinet-Rutte/Asscher**

Als Hoog College van Staat zijn we in de uitvoering van onze taken onafhankelijk van het kabinet. Het kabinet stelt in overleg met ons onze conceptbegroting op. Deze keurt het parlement goed.

Op 21 september 2016 hebben we in een brief aan het parlement aandacht gevraagd voor de budgettaire situatie van de Algemene Rekenkamer. In het kader van de regeerakkoorden hebben de kabinetten-Rutte/Verhagen en het kabinet-Rutte/Asscher aan de Algemene Rekenkamer gevraagd de volgende inspanningsverplichtingen op zich te nemen:

### Verloop inspanningsverplichtingen over de periode 2013 tot en met 2018



**Figuur 12** Inspanningsverplichtingen kabinet-Rutte/Verhagen en kabinet-Rutte/Asscher (in euro's)

Het totaal van de beide taakstellingen loopt daarmee structureel op tot bijna 11% van het oorspronkelijke begrotingsbedrag 2016 van € 28,2 miljoen. Omdat van alle overheidsorganisaties een bijdrage mocht worden verwacht in financieel zware tijden, hebben we in 2012 volgens eerder genoemde beheersafspraken met de minister van BZK eigenstandig besloten een inspanningsverplichting van € 1,9 miljoen op ons te nemen. Hierop volgend hebben we stevige maatregelen genomen. Naast een korting op ons personeelsbudget is ook het materiële budget sterk versoberd. 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. Dit werd echter niet aangepast naar onze begroting.



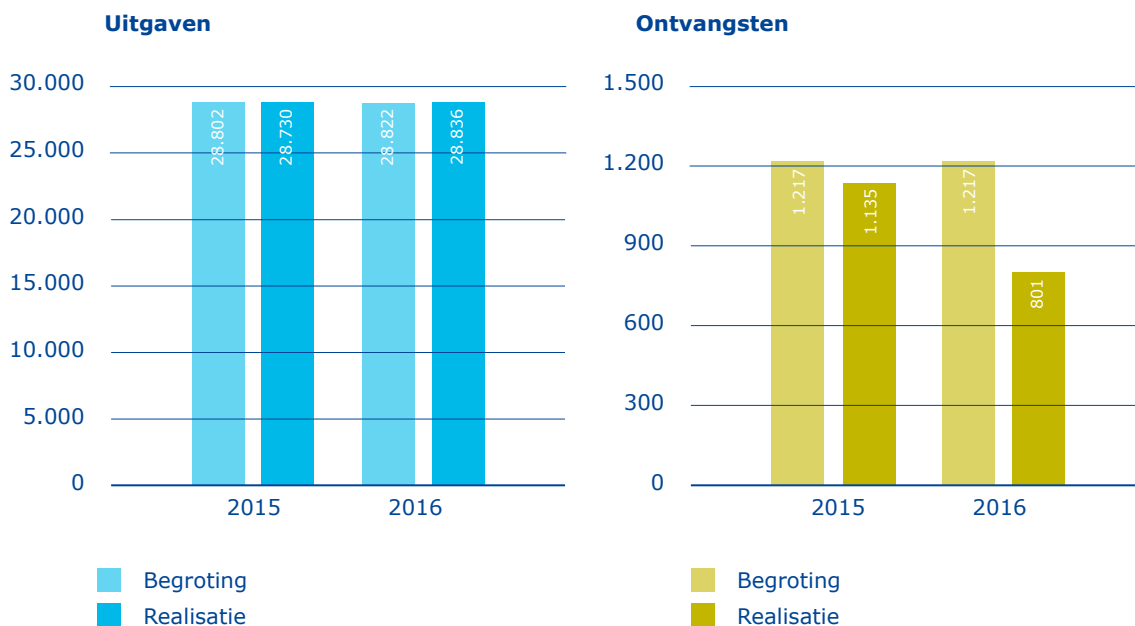
Met de door de Algemene Rekenkamer bestreden – maar door het parlement geaccordeerde – inspanningsverplichting van het kabinet-Rutte/Asscher zijn de mogelijkheden om investeringen in de bedrijfsvoering te realiseren nog verder verkleind. De inspanningsverplichtingen zijn aanleiding voor een verdere reductie van onze bezetting. We hebben in 2016 voorbereidingen getroffen voor een omvangrijke reorganisatie, die in 2017-2018 zijn beslag krijgt (zie ook paragraaf 9.2). De formatie zal dalen van 325 fte in de jaren 2002 naar 274 fte ultimo 2016 naar 234 fte naar verwachting in 2018.

## Onze uitgaven en ontvangsten

### Realisatie 2016

In 2016 hebben we € 14.000 meer uitgegeven dan begroot. De begroting 2016 is hiermee minder dan 0,5 promille overschreden. De ontvangsten waren € 416.000 lager dan begroot. Hier liggen verschillende redenen aan ten grondslag, waaronder de uitstel van het samenwerkingsprogramma met rekenkamers in de Arabische regio, de geringe aanwas van nieuwe internationale projecten en de andere financieringswijze van detacheringen.

### Gerealiseerde uitgaven en ontvangsten in 2016



**Figuur 13** Begroting en realisatie 2015-2016 (x € 1.000)

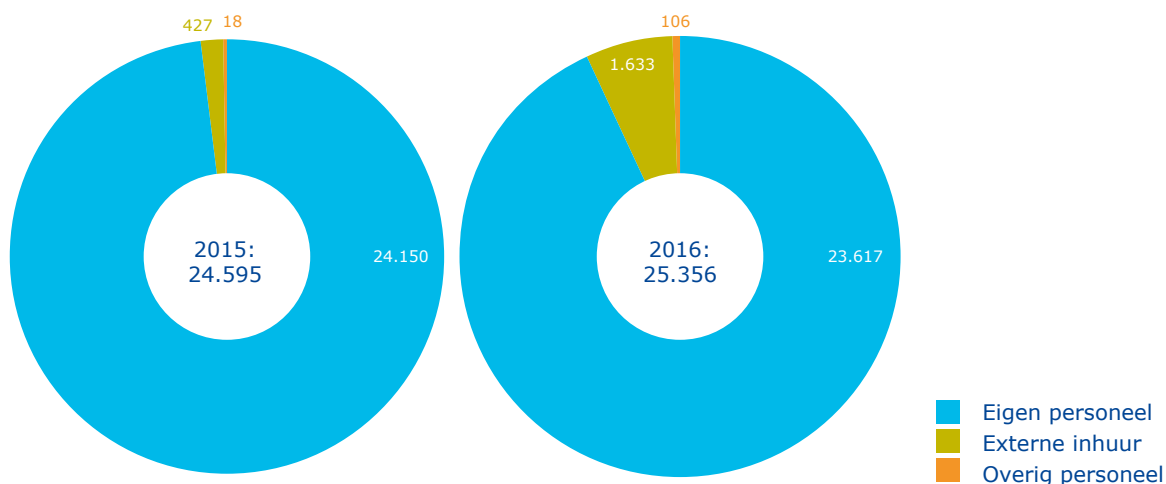
Ter voorbereiding op de uitvoering van de reorganisatie is met de Najaarsnota een kasschuif van € 550.000 naar 2017 doorgevoerd alsmede een eindejaarsmarge van € 282.000.

### Specificatie uitgaven en ontvangsten

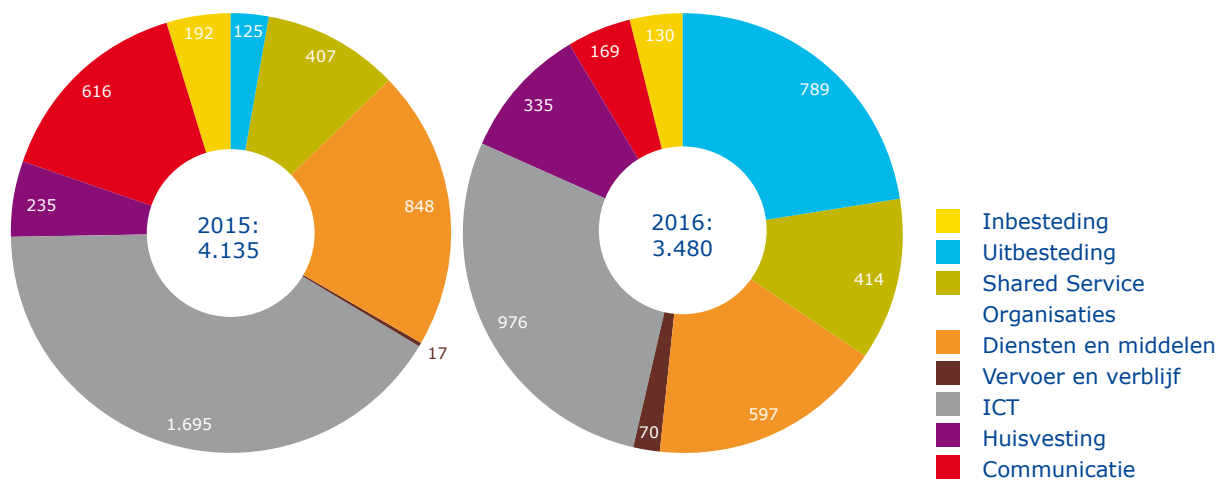
De figuren 14 en 15 tonen een specificatie van de uitgaven en ontvangsten. Deze specificatie is sinds 2013 gebaseerd op de rijksbrede kostensoortentabel. Door deze tabel te gebruiken, worden de uitgaven binnen de rijksdienst beter vergelijkbaar.



#### Lichte toename van personele uitgaven in 2016

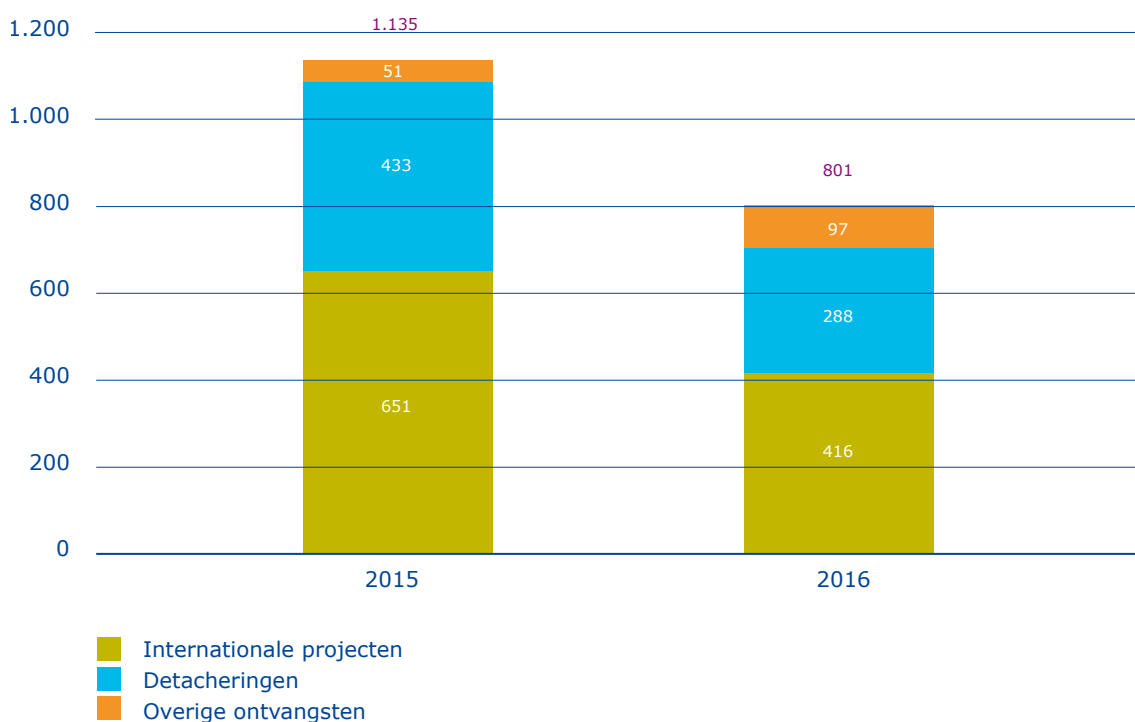


#### Lichte afname van materiële uitgaven in 2016



**Figuur 14** Specificatie apparaatsuitgaven 2015-2016 (x € 1.000)

## Ontvangsten vallen in 2016 lager uit dan in 2015



**Figuur 15** Specificatie ontvangsten 2015-2016 (x € 1.000)

### Toelichting op onze uitgaven

De Algemene Rekenkamer geeft volledig inzicht in haar uitgaven via het open spending-bestand dat op onze website is te lezen. Hieronder lichten we een beperkt aantal kosten-categorieën toe.

#### *Personele uitgaven*

Personele uitgaven maken 88 procent uit van de totale uitgaven. Behalve de loonkosten zijn dat ook de personele exploitatiekosten zoals vergoedingen voor woon-werkverkeer, kosten van nationale en internationale dienstreizen en kosten van studie en opleidingen. 6,4 procent van de personele uitgaven betreft externe inhuur.

### Extra belonen van medewerkers

Binnen de kosten voor personeel vallen ook eenmalige beloningen en kosten voor representatie voor eigen personeel. We streven uniformiteit en transparantie na bij het extra belonen van medewerkers. Daarnaast past ook enige terughoudendheid, omdat het gaat om een uiting van de waardering voor bijzondere en buitengewone inzet en functioneren van een medewerker. Daarom passen we sinds 2015 het Beleidskader Extra Belonen sector Rijk (BEB) toe.

De normen van het BEB zijn:

- een eenmalige beloning wordt per schaalcategorie jaarlijks aan maximaal 25 procent van de medewerkers toegekend;
- het percentage per categorie kan maximaal 5 procent afwijken van het totaal-gemiddelde;
- in beginsel bedraagt de eenmalige beloning minimaal € 250 en maximaal één maandsalaris, waarbij staffels worden gehanteerd van 25 procent (met € 750 als ondergrens), 50 procent en 75 procent van een maandsalaris;
- de ronde voor eenmalige beloningen vindt twee keer per jaar plaats.

In 2016 is aan 39 medewerkers (14 procent) een eenmalige toeslag toegekend. Het totaalbedrag aan eenmalige toeslagen was 65.156 euro. Het gemiddelde bedrag per toekenning komt uit op 1.671 euro.

Medewerkers kunnen voor bijzondere inzet of prestaties ook beloond worden met bijvoorbeeld boekenbonnen. In totaal is in 2016 3.750 euro aan boekenbonnen uitgekeerd.

### Budgetoverheveling

Op verzoek van de Tweede Kamer hebben we onderzoek gedaan naar de bedrijfsvoering van het UWV. We hebben het Ministerie van SZW gevraagd om een bijdrage leveren aan de kosten van het onderzoek, ter hoogte van € 300.000. Het Ministerie van SZW heeft dit verzoek voor de helft gehonoreerd en € 150.000 naar onze begroting overgeheveld.

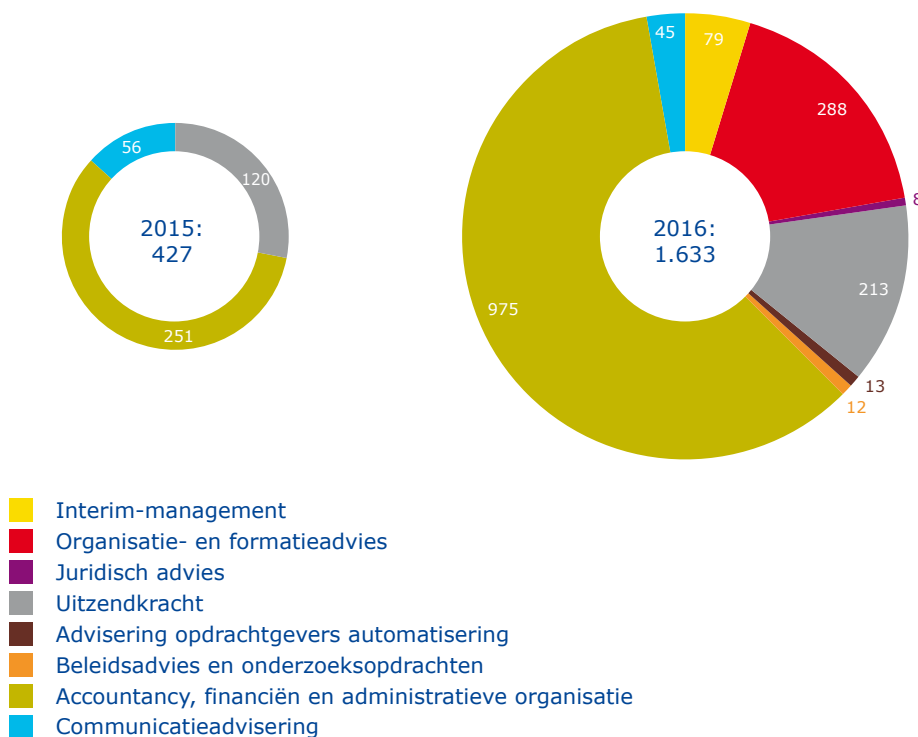
### Reis- en verblijfkosten

De reis- en verblijfskosten van ons personeel worden grotendeels veroorzaakt door onze internationale activiteiten. Deze kosten belasten we deels door aan derden. Meer informatie over onze internationale activiteiten vindt u in hoofdstuk 8.

## Externe inhuur

We huren waar nodig deskundigheid in, bijvoorbeeld als er onvoldoende expertise of capaciteit is om onderzoeksprojecten uit te voeren, of voor projecten in het buitenland. In 2016 hebben we voornamelijk externe expertise ingehuurd binnen ons verantwoordingsonderzoek (expertise op het gebied van accountancy, financiën en administratieve organisatie) en voor de begeleiding van de reorganisatie (organisatie- en formatieadvies). Incidenteel huren we uitzendkrachten in, bijvoorbeeld in de vakantieperiodes.

### Toename van de uitgaven aan externe inhuur in 2016



**Figuur 16** Specificatie uitgaven externe inhuur 2015-2016 (x € 1.000)

Ten opzichte van 2015 zijn de uitgaven voor externe inhuur in 2016 gestegen. Vooruitlopend op de reorganisatie hebben we namelijk gewerkt met een onderbezetting op onze formatie. Het budget dat hiermee is vrijgefallen, hebben we aangewend voor de inhuur van tijdelijke capaciteit. We hebben deze capaciteit vooral ingezet voor de uitvoering van onze onderzoeken (zie categorie 'accountancy, financiën en administratieve organisatie'). We hebben in het bijzonder capaciteit ingehuurd voor de uitvoering van ons

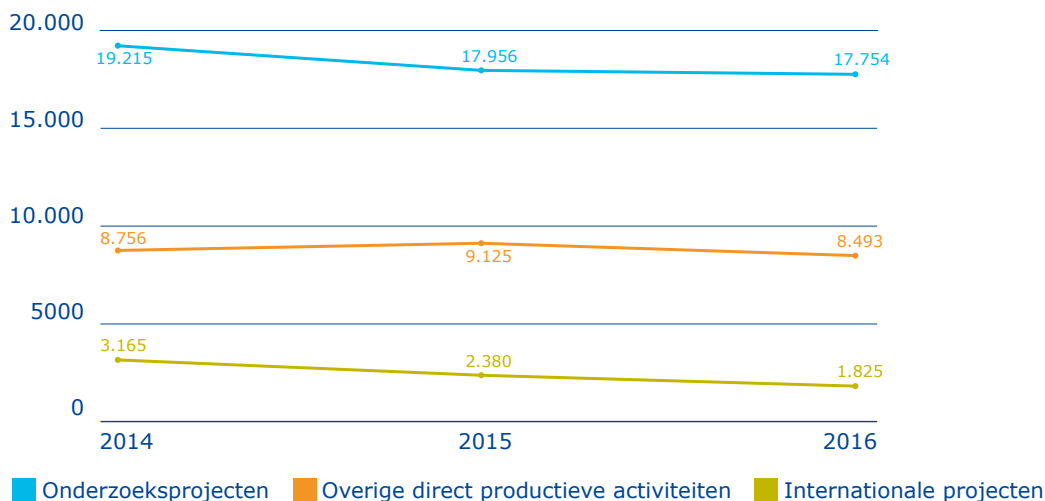
Verantwoordingsonderzoek. Daarnaast hebben we capaciteit ingehuurd voor de begeleiding van de reorganisatie (zie categorie Organisatie- en formatieadvies), waaronder een programmamanager reorganisatie en begeleiding bij Van-werk-naar-werk-trajecten.

### **Kostprijs per categorie**

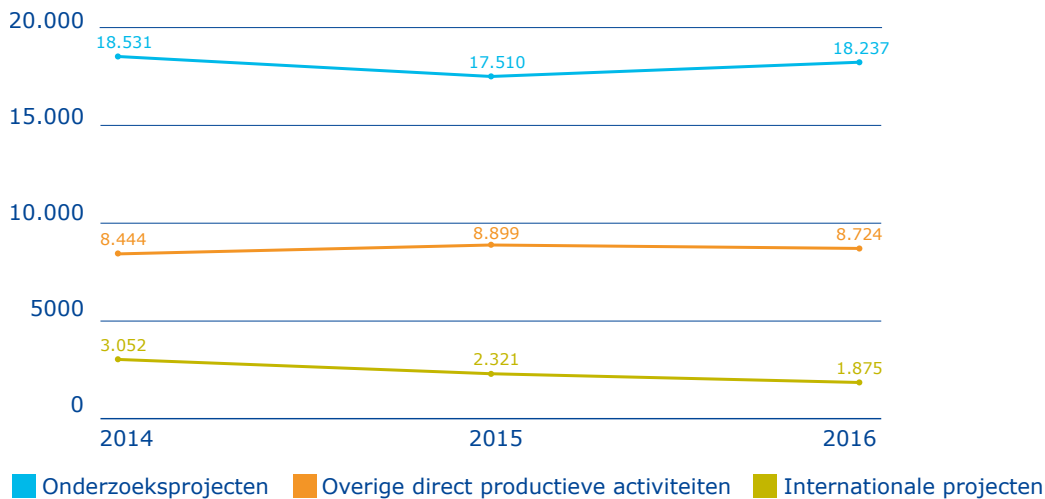
In figuur 17 zijn de productieve dagen onderverdeeld in drie categorieën:

- Onderzoeksprojecten. Dit zijn de dagen die we hebben besteed aan onderzoek. Deze onderzoeken hebben geleid of zullen leiden tot een externe publicatie.
- Internationale projecten.
- Overige direct productieve activiteiten. Deze categorie bevat onderzoeksdagen 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 2016



### Kosten blijven in 2016 stabiel ten opzichte van 2015



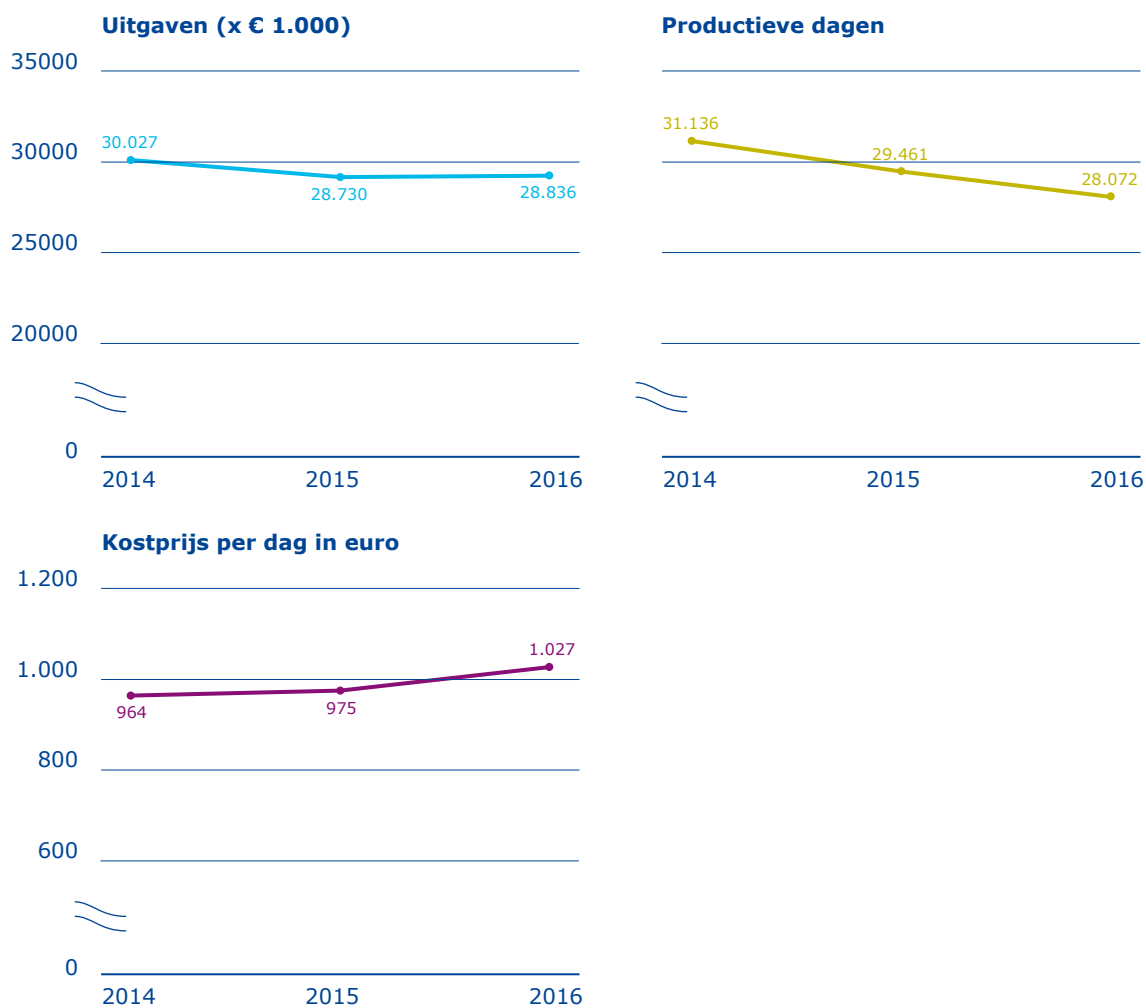
**Figuur 17** Productiecijfers 2014-2016, in dagen en euro's (x € 1.000)

De productiecijfers laten een daling van het aantal productieve dagen zien. Dit wordt veroorzaakt door de onderbezetting op onze formatie, vooruitlopend op de reorganisatie.

## Kostprijs per dag

De kostprijs per dag van het onderzoek berekenen we door de totale uitgaven van de organisatie te vergelijken met de productieve dagen.

### Lichte stijging van de kostprijs per dag in 2016



**Figuur 18** Kostprijs per dag 2014-2016

De kostprijs per dag is ten opzichte van 2015 licht gestegen door een toename van de inhuur van tijdelijke capaciteit, onder andere in ons onderzoek.



### **Extern gefinancierde internationale projecten**

Onze internationale projecten trachten we kostendekkend te realiseren. We houden als richtlijnen aan:

- Voor dekking van de personeelskosten hanteren we bij offerte de tarieven in de Handleiding Overheidstarieven van het Ministerie van Financiën. Deze gelden voor dienstverlening buiten de rijksoverheid.
- Voor de reis- en verblijfskosten hanteren we bij offerte de richtlijnen van de minister van BZK.

In 2016 hebben we verschillende samenwerkingsprojecten afgesloten, waaronder samenwerkingsprojecten met de rekenkamers van Griekenland, Irak, Kosovo en Tunesië.

### **11.3 Duurzaamheidsdoelstellingen**

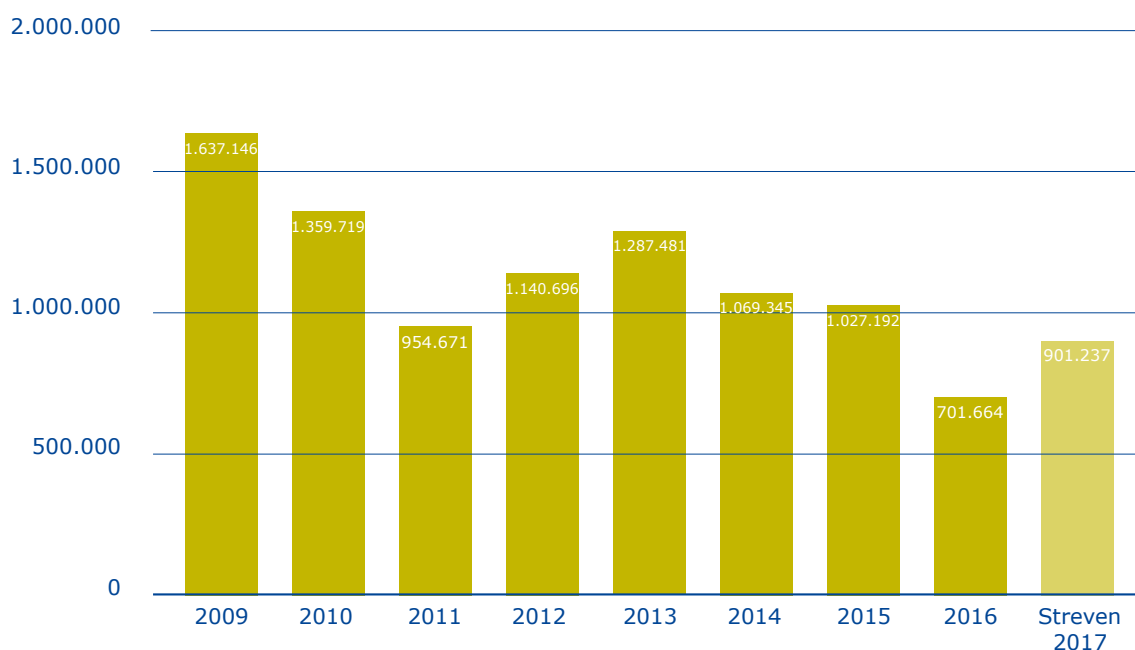
Vanuit maatschappelijke betrokkenheid vinden wij het belangrijk om rekening te houden met de effecten van ons werk op onze omgeving. Voor onze bedrijfsvoering hebben we een aantal specifieke doelstellingen geformuleerd. Deze hebben betrekking op:

- vliegkilometers reduceren;
- energie besparen;
- papierverbruik verminderen;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot beperken.

## Vliegkilometers

Doel: In 2017 30 procent minder vluchtkilometers ten opzichte van 2013.

### Streven naar vermindering vliegkilometers in 2016 gerealiseerd



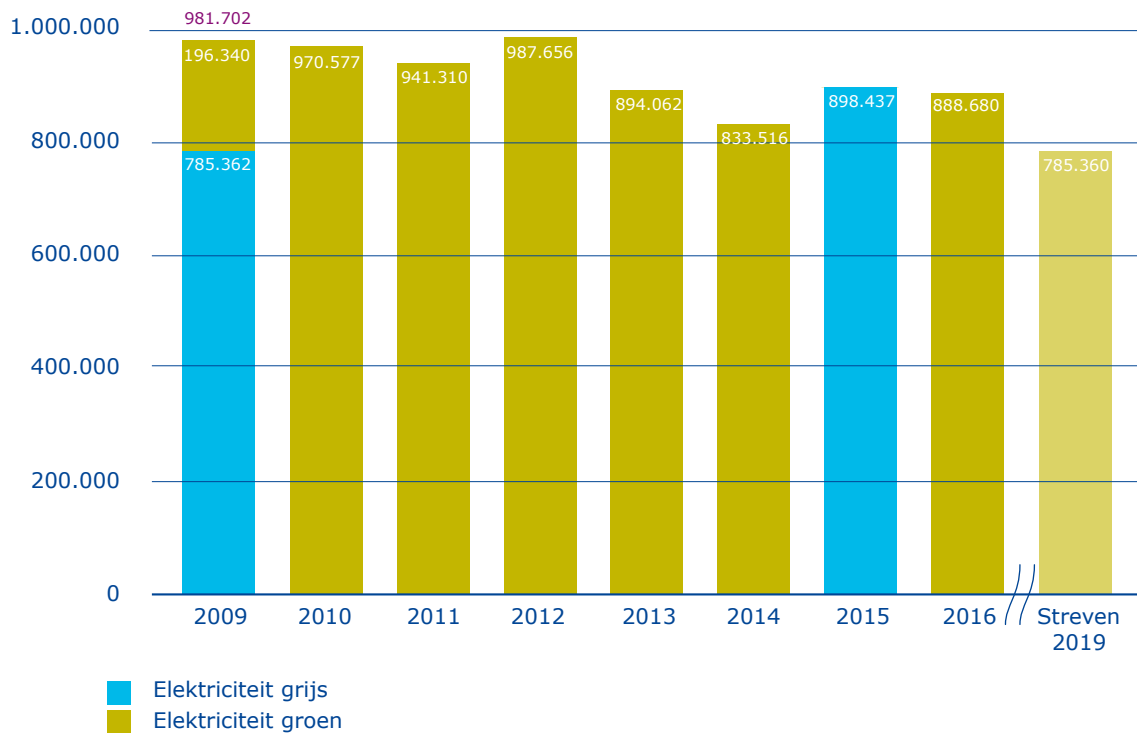
**Figuur 19** Zakelijk vliegverkeer, in kilometers

In 2016 hebben we opnieuw een flinke reductie gerealiseerd van het aantal vliegkilometers. We komen nu ruim onder de streefwaarde voor 2019 uit. Ons beleid om meer gebruik te maken van videoconferenties en niet vliegen naar steden binnen 700 kilometer heeft duidelijk vruchten afgeworpen.

## Energiebesparing

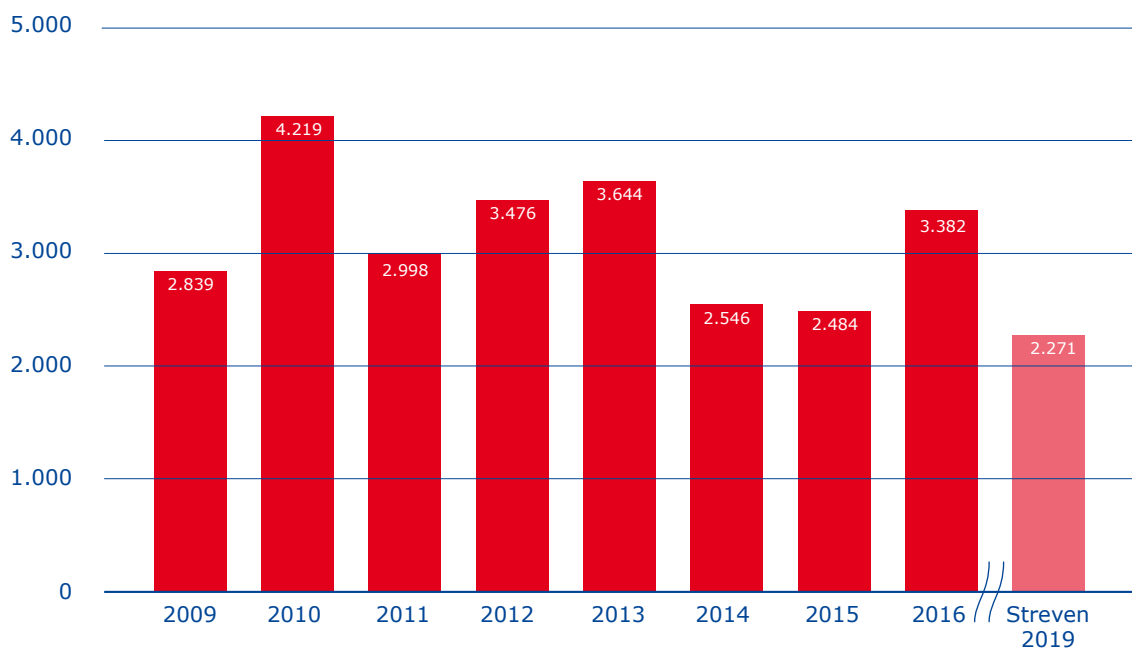
Doel: In 2019 een energiereductie van 20 procent ten opzichte van 2009.

### Verbruik elektriciteit in 2016 licht afgenomen



**Figuur 20** Verbruik elektriciteit, in kWh

### Gasverbruik in 2016 fors hoger



**Figuur 21** Verbruik gas, in GJ

Het gebruik van elektriciteit schommelt de laatste jaren tussen 800-900 MWh. In 2016 was er een lichte afname ten opzichte van 2015. Het warmteverbruik was in 2016 flink hoger dan in 2014 en 2015. Dit wordt niet verklaard door de zwaarte van de winter. De winters van 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016 vielen alle drie in de categorie 'buitengewoon zacht'. Het doel van 20 procent reductie in het energieverbruik ten opzichte van 2009 blijkt dus behoorlijk ambitieus.

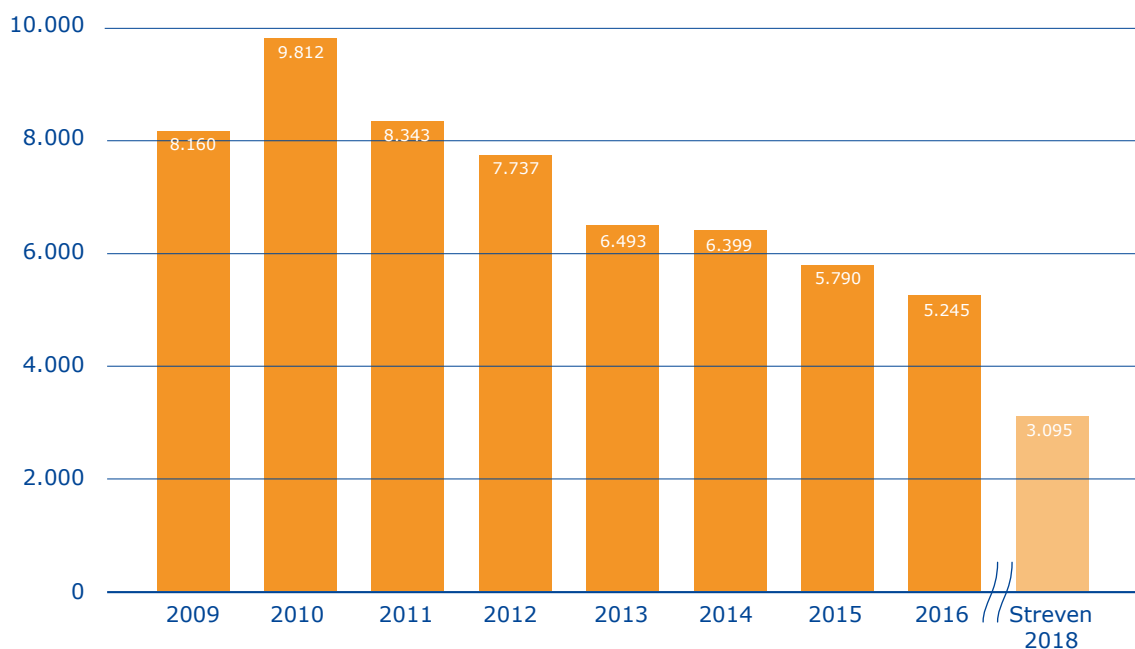
In 2016 hebben met het Rijksvastgoedbedrijf overlegd over mogelijkheden om ons energieverbruik substantieel te verminderen. Daaruit zijn geen oplossingen naar voren gekomen. Wel gaan we in 2017 onderzoeken of we versneld over kunnen schakelen op LED-verlichting, en of we servers kunnen uitplaatsen.

## Papierverbruik

Doel (oud): In 2017 het papierverbruik verminderen met 80 procent ten opzichte van 2012.

Nieuw doel: In 2018 het papierverbruik verminderen met 60 procent ten opzichte van 2012.

### Doelstelling vermindering papierverbruik nog niet gerealiseerd



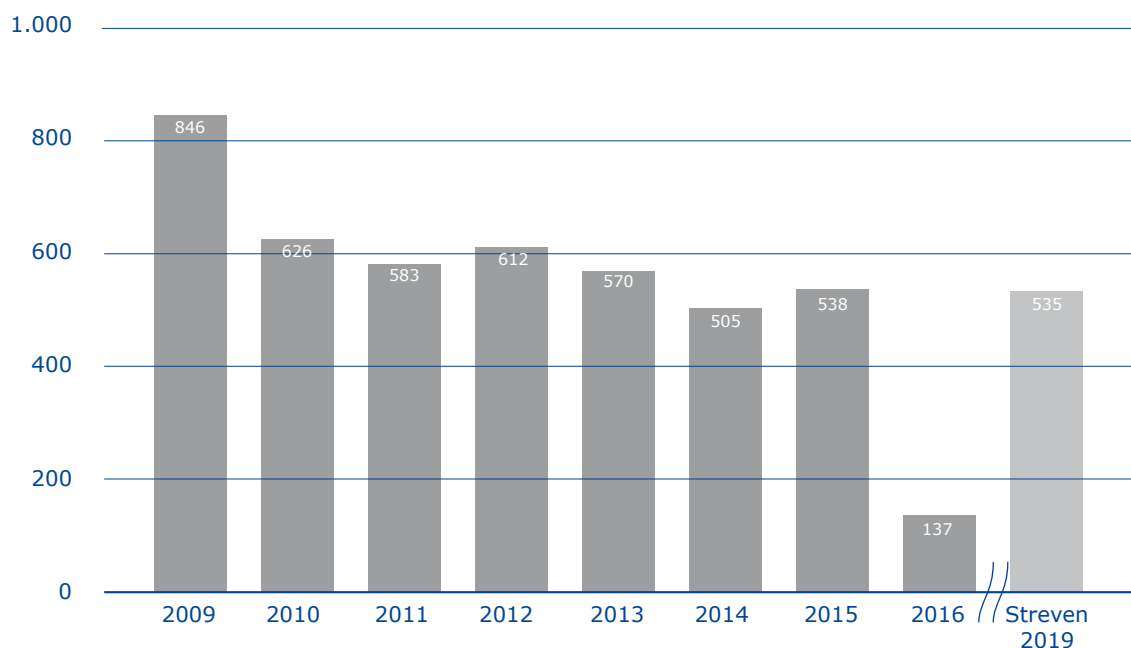
**Figuur 22** Papierverbruik (houtvrij), in kilogram

In 2016 hebben we ons papierverbruik verder weten te reduceren. Ons verbruik is nu nog 67 procent van het verbruik in 2012. Hoewel er een aantal initiatieven loopt op het gebied van verdere digitalisering, blijkt het doel van 80 procent reductie in 2017 ten opzichte van 2012 erg ambitieus. Daarom hebben we dat doel naar beneden bijgesteld. Eén van de acties die we ondernemen om ons papierverbruik te verminderen, is dat we onze rapporten vanaf 2017 in principe alleen nog digitaal publiceren.

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

Doel: In 2019 een reductie van 8 procent in CO<sub>2</sub> uitstoot ten opzichte van 2011.

### Streven naar vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2016 ruimschoots gerealiseerd



**Figuur 23** CO<sub>2</sub>-uitstoot na compensatie, in tonnen

Onze CO<sub>2</sub> uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door energieverbruik van ons gebouw (stroom en warmte) en vliegekilometers. De elektriciteit die we vóór 2016 inkochten was weliswaar 'groen' maar in het buitenland opgewekt. In 2016 is er een definitiewijziging geweest waardoor alleen in Nederland opgewekte groene stroom echt 'groen' is. Deze 'echt' groene stroom veroorzaakt geen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit heeft dus tot een forse afname van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot geleid. Daarnaast heeft de afname van vliegekilometers geleid tot een verdere reductie.

## 12 Vooruitblik

2017 wordt in vele opzichten een bijzonder jaar. Allereerst met de installatie van een nieuwe Tweede Kamer en de formatie van een nieuw kabinet. Hoewel de financieel-economische voorspellingen bemoedigend zijn en de werkloosheid na jaren weer daalt, weet het nieuwe kabinet zich gesteld voor grote uitdagingen, onder andere op terreinen als zorg, migratie, arbeidsmarkt en veiligheid.

In 2017 blijven we bij het kabinet en de Tweede Kamer aandacht vragen voor een goede publieke verantwoording en controle op deze en andere terreinen. Dit is essentieel voor een goed inzicht in publieke geldstromen en transparantie over maatschappelijke effecten van beleid. Met onze onderzoeksagenda voor 2017 geven we concreet invulling aan de meerjarige onderzoeksprogramma's. Zo brengen we bijvoorbeeld publicaties uit rondom het toezicht op banken in Nederland en de verruiming van de schenkingsvrijstelling voor de eigen woning.

We hechten grote waarde aan transparante verantwoording over onze eigen prestaties, zowel maatschappelijk als financieel. Om de impact van onze activiteiten te duiden gaan we verder met de ontwikkeling van een geïntegreerd jaarverslag. In 2017 organiseren we een brede stakeholdersdialoog over onze rol en de impact van ons werk. Daarmee willen we zicht krijgen op kansen en bedreigingen voor de Algemene Rekenkamer en relevante ontwikkelingen op de middellange termijn in beeld brengen. We stellen de vraag centraal op welke thema's we naar het oordeel van onze stakeholders de meeste toegevoegde waarde leveren. We gebruiken de uitkomsten van de stakeholdersdialoog om na te gaan of een bijstelling van onze strategie en verantwoording daarover nodig is.

2017 wordt een jaar waarin we verder bouwen aan de toekomstbestendigheid van onze organisatie. Dat doen we enerzijds door invulling te geven aan de inhoudelijke thema's uit onze strategie en door nieuwe methoden en technieken in ons onderzoek toe te passen. Anderzijds vergroten we onze toekomstbestendigheid met het doorvoeren van de reorganisatie, die we in 2016 hebben aangekondigd. Dit vraagt van onze medewerkers een flexibele en tegelijk kritische houding waarbij we van hen verwachten voortdurend oog te houden voor de hoogwaardige kwaliteit van ons werk. We hebben er alle vertrouwen in dat we hierin slagen.

Naast ons Audit Advisory Committee, dat adviseert over de brede bedrijfsvoering, stellen we in 2017 een Raad van Advies in. Hiermee verstevigen we onze externe oriëntatie en versterken we ons lerend vermogen. De Raad van Advies zal het college adviseren over de strategische relevantie van het werk van de Algemene Rekenkamer en de positionering van de Algemene Rekenkamer binnen het openbaar bestuur.

We nemen in 2017 ook afscheid van ons zeer gewaardeerde collegelid Kees Vendrik. Hij heeft de afgelopen zes jaar een belangrijke rol gespeeld bij de vernieuwing van de Algemene Rekenkamer. Zijn bevlogenheid en vasthoudendheid hebben er onder andere toe bijgedragen dat het parlement beter inzicht heeft gekregen in de publieke uitgaven, met name in de zorgsector.



---

## Over het Verslag 2016

In het Verslag 2016 verantwoorden we ons over onze werkzaamheden in 2016. We presenteren de grote lijnen van ons beleid en onderzoek en geven inzicht in de middelen die we daarvoor inzetten. Hiermee voldoen we aan de bepaling die hierover is opgenomen in de CW 2001 (art.95, lid 2).

We willen onze verantwoording moderniseren. Daarom hebben we in dit Verslag stappen gezet naar een geïntegreerd vorm van rapporteren. Zo kunnen we een samenhangend beeld geven of en hoe we waarde (blijven) leveren voor de belanghebbenden bij onze organisatie.

Naast ons Verslag 2016 brengen we in mei 2017 – net als de departementen – ons financiële jaarverslag uit.

### **Verantwoording**

*Infographics:* Corps, in samenwerking met Janneke ten Kate en Linda Meijer-Wassenaar

*Fotografie:* René Verleg, Willy Nihot-Olivier en eigen materiaal

De tekst van het Verslag 2016 van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 16 maart 2017. Het verslag is op 29 maart 2017 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

### **Contact**

We hebben ons Verslag 2016 met zorg samengesteld. Uw vragen of suggesties naar aanleiding van ons Verslag horen we graag. U kunt een bericht sturen naar [voorlichting@rekenkamer.nl](mailto:voorlichting@rekenkamer.nl)

Algemene Rekenkamer  
Lange Voorhout 8  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag

# 1 Publicaties 2016

Januari	
19 januari	Brief aan de Tweede Kamer Monitoring Vervanging F-16 / Verwerving F-35
27 januari	EU-tendrapport 2016. Ontwikkelingen in het financieel management van de Europese Unie
27 januari	Brief aan de Tweede Kamer Actualisering webdossier EU-governance
Februari	
4 februari	Schoolgebouwen primair en voortgezet onderwijs: de praktijk gecheckt
11 februari	Intensivering toezicht en invordering bij de Belastingdienst Voorbeeld van een 'business case' bij de rijksoverheid
Maart	
3 maart	Brief aan de Tweede Kamer Verzoek tot advies over Voorontwerp voor een Klimaatwet
24 maart	Verslag 2015
24 maart	Strategie 2016 – 2020. <i>Inzicht als basis voor vertrouwen</i>
24 maart	Tendrapport open data 2016
24 maart	Begrotingsreserves. Het opzij zetten van geld als begrotingsinstrument
31 maart	Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking: het financieringskanaal bedrijfsleven. Stand van zaken 2014
31 maart	Eindverantwoording van de hulpelden 2010-2014 voor Haïti
April	
20 april	Aanpak van laaggeletterdheid
21 april	Bekostiging Rechtspraak: gevolgen voor doelmatigheid
Mei	
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015; VO-online
18 mei	Staat van de rijksverantwoording 2015
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Veiligheid en Justitie
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Buitenlandse Zaken
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Koninkrijksrelaties
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Algemene Zaken
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Hoge Colleges van Staat en kabinetten
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Staten-Generaal
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 de Koning

Januari	
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Deltafonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 BES fonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Provinciefonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Gemeentefonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Infrastructuurfonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Wonen en Rijksdienst
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Volksgezondheid, Welzijn en Sport
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Sociale Zaken en Werkgelegenheid
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Economische Zaken en diergezondheidsfonds
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Infrastructuur en Milieu
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Defensie
18 mei	Verantwoordingsonderzoek 2015 Financiën en nationale schuld
18 mei	Rapport bij de Nationale verklaring 2016
18 mei	Re-integratie van oudere werklozen. Rapport behorend bij verantwoordingsonderzoek naar begrotingshoofdstuk XV
18 mei	Fiscale tegemoetkoming voor experts uit het buitenland: de 30%-regeling Rapport behorend bij verantwoordingsonderzoek naar begrotingshoofdstuk IX
18 mei	Energielabel voor koopwoningen Rapport behorend bij verantwoordingsonderzoek naar begrotingshoofdstuk XVIII
18 mei	Landelijke prioriteiten politie. Rapport behorend bij verantwoordingsonderzoek naar begrotingshoofdstuk VI
18 mei	Exploitatie van de Betuweroute. Rapport behorend bij verantwoordingsonderzoek naar begrotingshoofdstuk XII
18 mei	Brief aan de Tweede Kamer Ontwikkelingen interventies kredietcrisis
Juni	
16 juni	Brief aan de Tweede Kamer Update webdossier Vervanging F-16 / Verwerving F-35
30 juni	Aanpak problematische schulden
Juli	
13 juli	Inzicht in publiek geld. Uitnodiging tot bezinning op de publieke verantwoording
September	
8 september	Vernieuwing stelsel voor digitale identificatie en authenticatie (eID-stelsel)
21 september	Brief aan de Tweede Kamer Toelichting begrotingshoofdstuk IIB artikel 2 Algemene Rekenkamer
29 september	Aandachtspunten bij de begroting 2017 van het Ministerie van Financiën, de Nationale Schuld en de Miljoenennota 2017

Januari	
29 september	Brief aan de Tweede Kamer Actualisering website Kredietcrisis
29 september	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 (hoofdstuk XVIII) van de minister voor Wonen en Rijksdienst
Oktober	
3 oktober	Kosten en opbrengsten van saldoverbeterende maatregelen 2011-2016. Zicht op zes jaar bezuinigen en lasten verzwaren
5 oktober	Brief aan de Tweede Kamer Vervanging onderzeebootcapaciteit
6 oktober	Vastgoed universiteiten Deel 1: Financieel toezicht op de sector
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van Veiligheid en Justitie
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017-2021 en het ontwerpbeheerplan 2017 van de nationale politie
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van OCW
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van I&M
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van SZW
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van VWS
6 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van Economische Zaken
6 oktober	Brief aan de Tweede Kamer amendementen op het wetsvoorstel voor de Comptabiliteitswet 2016
7 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en van de minister voor BHOS
7 oktober	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 van het Ministerie van BZK
10 oktober	Brief aan de Tweede Kamer Nota van wijziging Comptabiliteitswet 2016
November	
3 november	Brief aan de Tweede Kamer Transparantie en verantwoording NAVO-uitgaven. <i>Betreft twee publicaties: brief aan het parlement en webdossier.</i>
3 november	Aandachtspunten bij de ontwerpbegroting 2017 (hoofdstuk X) van het Ministerie van Defensie
22 november	Brief aan de Tweede kamer Actualisering webdossier EU-governance
22 november	Brief aan de Tweede Kamer EU-gerelateerde aandachtspunten ontwerp-begroting 2017
30 november	Handhavingsbeleid Belastingdienst
December	
6 december	Zorgakkoorden. Uitgavenbeheersing in de zorg deel 4
13 december	ICT politie 2016 Vervolgonderzoek naar ICT-governance en de basisvoorzieningen voor handhaving en opsporing bij de nationale politie
15 december	Instandhouding hoofdwatersysteem
20 december	Brief aan de Tweede Kamer Parlementair onderzoek Breed welvaartsbegrip

## 2 Overige activiteiten 2016

### Januari

**Presentatie** door collegelid Vendrik, 'The NCA promoting and supporting accounting reform – three examples', tijdens workshop 'Better Accounts, Better Budgets, Better Spending?' bij de Europese Rekenkamer.

### Februari

**Gastcolumn** 'Vreemde ogen' door Kees Vendrik, in NVB Magazine Bank en Wereld.

**Interview** met collegelid Giskes, 'Er schort nogal wat aan de Belastingdienst', in Financieele Dagblad.

**Ronde tafelbijeenkomsten** (2) rondom de thema's 'Vertrouwen in de accountantscontrole in de publieke sector' en 'Vertrouwen in de accountantscontrole in de publieke sector, in het bijzonder bij de gemeenten'. De bijeenkomsten zijn een vervolg op de rondetafelbijeenkomsten die we in 2014 organiseerden parallel aan het toekomsttraject van de NBA.

**Presentatie** door collegelid Vendrik, 'The economic governance of the European Union', tijdens de *Interparliamentary Conference on Stability, Economic Coordination and Governance in the EU*.

### Maart

**Gastlessen** op basisscholen in het kader van de Week van het geld. Doel is verantwoord financieel gedrag in Nederland te bevorderen.

**Bijeenkomst** voor betrokken autoriteiten en projectbegunstigden op het terrein van de EU-structuurfondsen EFRO en ESF. Bijeenkomst is gehouden in het kader van ons *Rapport bij de Nationale verklaring 2016*.

### April

**Artikel** in Trouw met bijdrage van collegelid Giskes: 'Effect van hulpgeld is vaag'.

### Mei

**Congres** over Verantwoordingsdag 2016, in samenwerking met het Ministerie van Financiën en de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering. Met bijdragen van president Arno Visser (spreker) en secretaris Ellen van Schoten (panel).

**Bijdrage** 'Governance en evidence-based beleid' door collegelid Giskes op seminar Toekomst regeldrukbeleid van Actal.

### Juni

**Diner pensant** over transparantie en verantwoording ontwikkelingssamenwerking. Het diner werd georganiseerd ter afsluiting van vijf jaar Algemene Rekenkamer-onderzoek in de reeksen *Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking* en *Verantwoording hulp gelden Haïti*

**Interview** met president Algemene Rekenkamer, 'Inzicht als basis voor vertrouwen', in Gov (magazine over de digitale overheid).

<b>Januari</b>
<b>Ronde tafelbijeenkomst</b> in het kader van rapport <i>Zorgakkoorden. Uitgavenbeheersing in de zorg, deel 4.</i>
<b>Editorial</b> ‘We the people!’ van Arno Visser in <i>International Journal of Government Auditing</i> .
<b>Bijeenkomst</b> over <i>Audit Air Quality</i> , met als doel om samen met andere rekenkamers binnen Europa onderzoek te doen naar het beleid voor luchtkwaliteit.
<b>Juli</b>
<b>Interview</b> met president Algemene Rekenkamer, ‘Overheid is al 30 jaar aan het reorganiseren’, in Elsevier.
<b>Augustus</b>
<b>Interview</b> met president Algemene Rekenkamer, ‘Verantwoorden is een verhaal vertellen’, in TPC (Tijdschrift voor public governance audit & control).
<b>Artikel</b> ‘Is het energielabel voor koopwoningen betrouwbaar?’, in Tijdschrift voor de Volkshuisvesting. Artikel is verschenen naar aanleiding van ons rapport over het energielabel, gepubliceerd op 18 mei als onderdeel van het Verantwoordingsonderzoek 2015.
<b>Expert meeting</b> in het kader van het onderzoek <i>Zicht op productveiligheid: de werking van CE-markering</i> .
<b>September</b>
<b>Accountability Hack.</b> Hackathon vindt plaats op initiatief van de Algemene Rekenkamer, en is in samenwerking met de Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën, Infrastructuur en Milieu, CBS en de Open State Foundation tot stand gekomen.
<b>Open Monumentendag.</b> Voor de vijfde keer op rij was het gebouw van de Algemene Rekenkamer open voor publiek. Tijdens deze dag gaf president Arno Visser twee keer een korte lezing over de geschiedenis van de Rekenkamer in de context van de Vaderlandse staatsgeschiedenis.
<b>Bijeenkomst</b> voor journalisten, in vervolg op de publicatie van de Miljoenennota en bijhorende begrotingsstukken door het kabinet op Prinsjesdag. Georganiseerd in samenwerking met de Stichting Masterclasses Financiële Journalistiek en het Centraal Planbureau.
<b>Ronde tafelbijeenkomst</b> in het kader van het verzoekonderzoek UWW. <i>Balanceren tussen ambities en middelen.</i>
<b>Presentatie</b> collegelid Vendrik tijdens de startdag voor rijkstrainees op de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
<b>Presentatie</b> collegelid Vendrik over de ontwikkeling in de zorgkosten op het van Congres Andersson Elffers Felix (AEF Live)
<b>Oktober</b>
<b>Presentatie</b> over de ontwikkelingen in het zorgvastgoed en de onderzoeken van de Algemene Rekenkamer tijdens een vastgoedcongres over maatschappelijk vastgoed op Nyenrode.
<b>Presentatie</b> door collegelid Vendrik op het congres “Tien jaar zorgstelsel: klaar voor de toekomst?” van de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving.

## Januari

**Presentatie** collegelid Vendrik bij Divosa, de vereniging van leidinggevenden in het sociaal domein, over de publicatie 'Inzicht in publiek geld.'

**Spotdag.** Gezamenlijk onderzoek met lokale en provinciale rekenkamer(commisseries) naar de ervaringen met digitale dienstverlening.

**Reflectiedag** met Belgisch Rekenhof rondom het thema 'impact'. In verschillende workshops wordt uitgewisseld hoe het Belgisch Rekenhof en de Algemene Rekenkamer proberen hun impact te vergroten: hoe meet je impact, welke rol speelt communicatie (in brede zin) en hoe betrek je stakeholders beter bij je werk voor meer impact?

**Interview** met president Algemene Rekenkamer in het personeelsblad 'Green' van *The National Audit Office*.

## November

**Cursus** Public sector Auditing, voor medewerkers met een financiële functie binnen het Rijk en de Auditdienst Rijk (ADR), Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.

**Presentatie**, 'Performance Auditing', voor medewerkers met een financiële functie binnen het Rijk en de Auditdienst Rijk (ADR), Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.

**Presentatie** over programma Toekomstbestendigheid Overheidsfinanciën, voor de Expertgroep overheidsfinanciën. De expertgroep, onder voorzitterschap van het CBS, bestaat uit deskundigen op het terrein van overheidsfinanciën van onder meer de ministeries, planbureaus, IPO en VNG.

**Presentatie** collegelid Vendrik bij de najaarsbijeenkomst van de Handvestgroep Publieke Verantwoording. Thema van de najaarsbijeenkomst: *Integrated Reporting*.

**Workshop** op de NBA Accountantsdag 2016 door collegelid Vendrik over de publicatie 'Inzicht in publiek geld'

## December

**Presentatie** door collegelid Vendrik, Kosten en baten van maatschappelijk vastgoed, tijdens de najaarsbijeenkomst voor Bouwstenen voor Sociaal (netwerk voor vastgoed-professionals bij gemeenten, bij zorg- en onderwijsinstellingen en woningcorporaties).

**Eerste Stuiveling Open Data Award**, uitgereikt aan Bleeve voor de 'HuisScan'. De 'HuisScan' geeft bewoners inzicht in wat zij het best kunnen doen om energie te besparen in hun woning. De award is vernoemd naar de oud-president van de Algemene Rekenkamer Saskia Stuiveling en is erop gericht om het innovatief gebruik van open data zichtbaar te maken en te belonen. De huidige president van de Algemene Rekenkamer Arno Visser zat in de jury.

**Expert meeting** in het kader van ons onderzoek *Meta-evaluatie Decentralisaties* (te verschijnen in maart 2017).

**Artikel**, 'Leren van wat de overheid niet meer doet', in ESB, vakblad voor economen. Over het belang van beter inzicht in effecten van bezuinigingen.

### 3 Nevenfuncties

Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
<b>President drs. A.P. (Arno) Visser</b>		
lid stuurgroep van het NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording	1 vergadering per jaar	geen
lid Raad van Inspiratie voor de Burgerpolis van de Sociale Verzekeringsbank	enkele vergaderingen per jaar	geen
voorzitter raad van toezicht van het Almere Familie Festival	enkele vergaderingen per jaar	geen
voorzitter Governing Board EUROSAI	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid jury Stuiveling Open Data Award	enkele vergaderingen per jaar	geen
<b>Collegelid drs. C.C.M. (Kees) Vendrik</b>		
lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid raad van toezicht van het muziekgebouw (Muziekpaleis/ Tivoli Vredenburg), Utrecht	minimaal vier vergaderingen per jaar	geen
<b>Collegelid drs. F.C. (Francine) Giskes</b>		
lid Comité van Aanbeveling van de Modern Art Register Notary Stichting (Marns)	geen	geen
lid bestuur Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK)	enkele vergaderingen per jaar	geen
voorzitter Kwaliteitscommissie Waddenfonds	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid bestuur INTOSAI Development Initiative (IDI)	enkele vergaderingen per jaar	geen
<b>Secretaris dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA</b>		
lid curatorium van de accountantsopleiding van de Vrije Universiteit (VU), Amsterdam	enkele vergaderingen per jaar	vacatiegeld en vergoeding van de reiskosten
lid van het curatorium van het Zijlstra Center van de VU, Amsterdam	enkele vergaderingen per jaar	geen



Nevenfunctie	Tijdsbeslag	Bezoldiging
<b>Lid in buitengewone dienst drs. P.W. (Paul) Doop</b>		
Hoofdfunctie: voorzitter Raad van Bestuur van het Medisch Centrum Haaglanden (MCH) en Bronovo		
voorzitter raad van toezicht van de Nederlandse Reisopera	ca. 10 vergaderingen per jaar	geen
lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie	ca. 8 vergaderingen per jaar	vast bedrag per vergadering
lid raad van commissarissen AMC Medical Research	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid raad van toezicht Anne Frank Stichting (met ingang van 1 januari 2017)	enkele vergaderingen per jaar	geen
<b>Lid in buitengewone dienst prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist</b>		
Hoofdfunctie: hoogleraar Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)		
decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag	tijdsbeslag: 2 à 3 dagen per week	op declaratiebasis
wetenschappelijk directeur van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)	20 tot 30 dagen per jaar	op declaratiebasis
voorzitter van de raad van commissarissen van de Regionale ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden	circa 10 dagen per jaar	vaste vergoeding
voorzitter raad van toezicht ziekenhuis Rijnstate	circa 15 vergaderingen per jaar	vaste vergoeding
voorzitter raad van advies Inspectie voor de Gezondheidszorg	minimaal 3 vergaderingen per jaar	vaste vergoeding per vergadering
lid accreditatiecommissie Raden van Toezicht van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn	enkele dagen	vaste vergoeding
lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving	enkele vergaderingen per jaar	geen

## 4 Afkortingen

ADR	Auditdienst Rijk
BEB	Beleidskader Extra Belonen sector Rijk
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CW2001	Comptabiliteitswet 2001
CW2016	Comptabiliteitswet 2016
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CE	Conformité Européenne
CIO	Chief Information Officer
DO	Doelmatigheidsonderzoek
DOEN	Doorontwikkelen, Ontcijferen, Experimenteren en Netwerken
EMU	Europese Monetaire Unie
EU	Europese Unie
EUROSAI	European Organisation of Supreme Audit Institutions
FBSA	Federal Board of Supreme Audit
GO	Georganiseerd Overleg
IenM	Infrastructuur en Milieu
IKAP	Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket
INCOSAI	International Congress of Supreme Audit Institutions
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
ISAE	International Standard for Assurance Engagements
ISSAI	International Standards for Supreme Audit Institutions
MT	Managementteam
NBA	Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NVVR	Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OR	Ondernemingsraad
Pgb	Persoonsgebonden budget
SAI PMF	Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VenJ	Veiligheid en Justitie
VO	Verantwoordingsonderzoek
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WenR	Wonen en Rijksdienst
WNT	Wet normering topinkomens

## 5 Noten

1. Algemene Rekenkamer (2016). *Brief van de Algemene Rekenkamer van 21 september 2016 met toelichting op begrotingshoofdstuk IIB artikel 2 Algemene Rekenkamer*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2016-2017, 34 550 IIB, nr. 4. Den Haag: Sdu.
2. Groot, W.N.J. & H. Maassen van den Brink (2006). *Stil vermogen. Onderzoek naar de maatschappelijke kosten van laaggeletterdheid*. Den Haag: Stichting Lezen & Schrijven.  
PwC (2013). *Laaggeletterdheid in Nederland kent aanzienlijke maatschappelijke kosten*. Interne rapportage.  
Kok, L. & R. Scholte (2013). *Rendement van cursussen voor laaggeletterden*. Amsterdam: SEO.
3. Een denkmodel dat ervan uit gaat dat ziekteverzuim vooral afhankelijk is van het opleidingsniveau in combinatie met de leeftijd. Dit heeft in 2016 geleid tot een lichte bijstelling van de norm voor de Algemene Rekenkamer.
4. CW2001, artikel 19.



**Afdeling Communicatie**

**Postbus 20015**

**2500 EA Den Haag**

**telefoon (070) 342 44 00**

**voorlichting@rekenkamer.nl**

**www.rekenkamer.nl**

**Ontwerp: Corps Ontwerpers**

**Foto omslag: iStock**

**Den Haag, maart 2017**

