

# Zo maak je van verantwoording afleggen een feestje



## PIETER DUISENBERG (56)

is president van de Algemene Rekenkamer. Voorafgaand aan zijn politieke en bestuurlijke carrière was Duisenberg twintig jaar werkzaam in het bedrijfsleven, onder meer voor Shell en McKinsey. Als VVD-Kamerlid (2012-2017) zette hij zich al in voor een betere verantwoording van de prestaties die de overheid met publiek geld levert. Daarna werd hij voorzitter van de Vereniging Universiteiten van Nederland. Op 1 september 2023 werd hij benoemd als de nieuwe president van de Algemene Rekenkamer.

Pieter Duisenberg, de nieuwe president van de Algemene Rekenkamer, neemt een mooie traditie over van zijn voorganger Arno Visser. Het jaarlijkse nieuwjaarsessay in *EW*. Verantwoordingsdag moet dezelfde status krijgen als Prinsjesdag, schrijft hij.

## Pieter Duisenberg

Foto's Guido Benschop

**P**rinsjesdag en Verantwoordingsdag zijn als yin en yang. Ik vraag mij al jaren af waarom Nederland minder belangstelling heeft voor het één dan voor het ander; minder voor de verantwoording dan voor de begroting. Alsof je je huis verbouwt en het feest houdt bij de offerte van de aannemer, niet als hij je verbouwde woning oplevert. *Yin* is Prinsjesdag, de derde dinsdag in september; dan kijken we vooruit naar de plannen. Verantwoordingsdag is de onbekende *yang*. Dat is de derde woensdag van mei, wanneer we terugkijken op wat de overheid heeft gepresteerd. Juist in een tijd van scherpe keuzes is inzicht in de resultaten nodig om te kunnen bijsturen. Een overheid die leert, maakt betere keuzes.

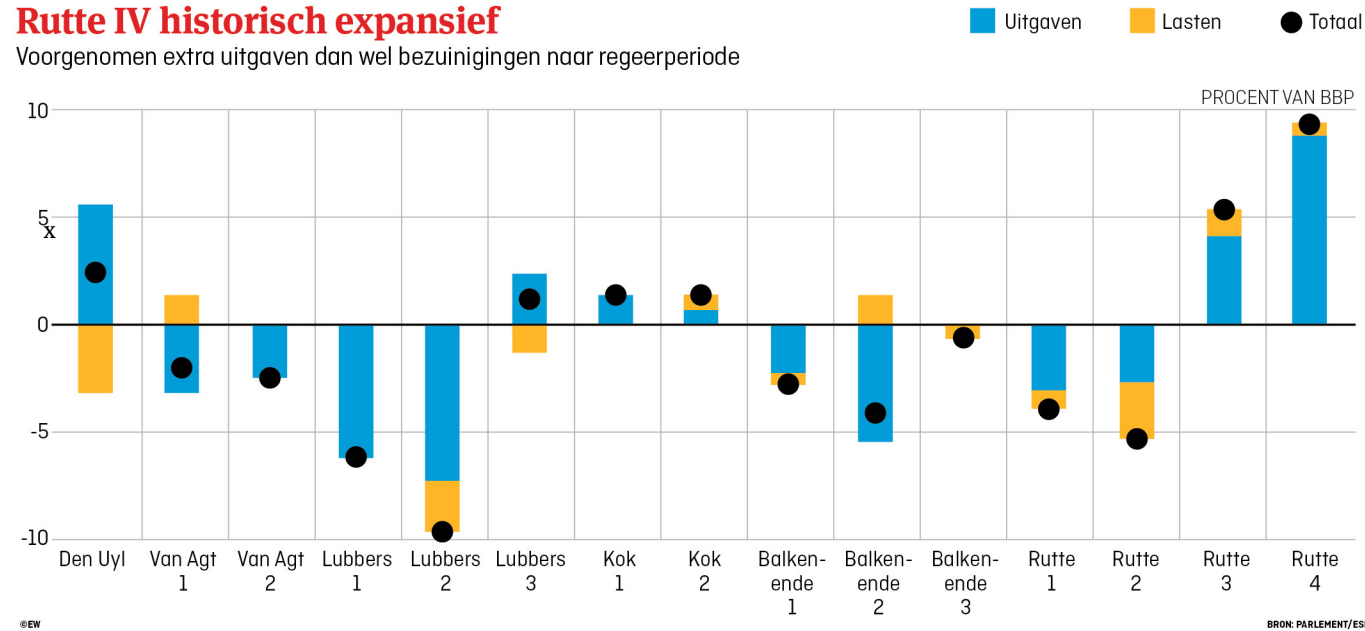
Ik ben een zeiler. Besturen vergelijk ik graag met navigeren op zee. Je kiest een bestemming, en zet de koers daarop uit. Varende houdt je het kompas en de instrumenten voortdurend in de gaten; je bent alert op risico's boven én onder water. Bijsturen doe je als dat nodig is, rustig, zonder plotselinge ruk aan het stuurwiel.

De coronapandemie, conflicten in Oekraïne en Gaza, energieschaarste, pieken



## Rutte IV historisch expansief

Voorgenomen extra uitgaven dan wel bezuinigingen naar regeerperiode

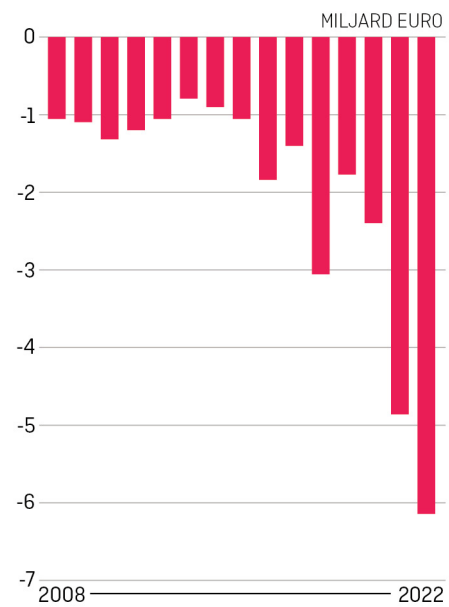


in inflatie, tekorten aan woningen en arbeidskrachten, vergrijzing, migratie, dalende kwaliteit in het onderwijs, klimaatverandering en de concurrentiepositie van onze economie: dat Nederland voor grote uitdagingen en keuzes staat, is niemand ontgaan. Dat vraagt veel van de navigatie. De overheid kan niet alles oplossen en zeker niet alles tegelijk, zei staatsman Willem Drees al.

Dat blijkt ook uit de verscheidene parlementaire onderzoeken: toeslagen, uitvoeringsorganisaties, Groningen. Die laten zien dat de overheid zeker niet onfeilbaar is en zelfs hardleers kan zijn. Tegelijk waarschuwt de Raad van State voor het 'doenvermogen' van de over-

## 'Onderuitputting' loopt op

Miljarden die niet konden worden uitgegeven



Ik zoek naar inzicht in wat de overheid presteert met publiek geld

heid. De ombudsman, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en vele anderen wijzen op de effecten van beleid voor burgers.

Illustratief: 4 miljoen mensen kunnen zonder hulp geen zakendoen met de digitale overheid, meldde de Algemene Rekenkamer in 2022. Burgers haken daardoor af. Onze overheid moet 'groter denken' en 'kleiner doen', zoals minister van Staat Herman Tjeenk Willink het raak formuleerde.

### MEER GELD IS GEEN OPLOSSING

Ongeacht welke coalitie we straks krijgen, scherpe keuzes over geld zullen nodig zijn. Dat kan alleen maar op basis van feiten en met een stabiele koers naar duidelijke doelen. Het uitgeven van geld is niet primair waar het om gaat. Het gaat vooral om wat je ermee bereikt. Ik zoek naar inzicht in wat de overheid met publiek geld presteert. Ik wil niet alleen weten wat het kost, ik wil ook weten wat het oplevert. Je kunt bij het stellen van prioriteiten het één nooit zonder het ander zien.

Over hoeveel geld hebben we het? Het kabinet-Rutte IV had het meest expansieve beleid van de afgelopen decennia (zie 'Rutte IV historisch expansief' op deze pagina). Het nam zich voor 75,6 miljard euro extra uit te geven, waarvan 18,7 miljard euro structureel, dat wil zeggen jaarlijks terugkerend. Daar kwamen nog forse extra bedragen bij voor compensaties – voor gedupeerden in Groningen en van de Toeslagenaffaire – en crisismaatregelen: de Oekraïne-oorlog, tegemoetkoming bij de energieprijzen en de nasleep van de coronapandemie.

Opgeteld spendeerde het kabinet in twee jaar meer dan 30 miljard euro aan crisissen compensatiegelden en inkomenssteun.

Maar het lukt de overheid niet om de gestegen budgetten uit te geven (zie 'Onderuitputting loopt op' op deze pagina). De voornaamste reden is een tekort aan menskracht op de arbeidsmarkt. Dat

## Zonder transparantie kan parlement zijn controlerende taak niet uitoefenen

los je niet op met nog meer geld.

De geraamde rijksoverheidsuitgaven bedragen zo'n 430 miljard euro voor komend jaar, grotendeels bekostigd uit belastingen van bedrijven en van ons als burgers. Van elke euro uit ons bruto nationaal product gaat ruim 38 procent naar belastingen voor de Rijksoverheid. Zowel de zorgkosten als de sociale uitgaven bedragen inmiddels meer dan 100 miljard euro per jaar. Door de vergrijzing stijgen die bovendien rap door.

Als de economie niet harder groeit (waardoor de belastinginkomsten vanzelf meestijgen) betekent dit ook beperktere ruimte voor extra uitgaven. Dit zijn uitdagingen voor de politiek. Het is in alle opties het verdelen van schaarste. De Studiegroep Begrotingsruimte, een samenwerking van hogere ambtenaren, berekende dat een nieuw kabinet 17 miljard euro moet ombuigen om binnen de begrotingsnormen te blijven.

Tel daarbij op dat onze politici aan genoeg zaken

meer geld willen uitgeven: defensie, onderwijs, energievoorziening, woningbouw, innovatie, jeugdzorg, bestaanszekerheid, om er een paar te noemen. Over rechts, over links of door het midden:

scherpe keuzes maken is nodig met schaars geld.

### INZICHT IS VEREISTE

Net zoals bij het zeilen de instrumenten helpen bij het navigeren, is inzicht voor de politiek een eerste vereiste om te kunnen sturen.

Opmerking vooraf: geld is vaak moeilijk te volgen. 'Meer dan de helft van de in Den Haag geïnde euro's wordt elders uitgegeven en verantwoord,' schreef mijn voorganger Arno Visser in 2017 in *EW*. 'Door provincies en gemeenten, maar ook door organisaties als UWV, Staatsbosbeheer, zorginstellingen en subsidie ontvangende vennootschappen als ProRail en NS. De relatie tussen innen, betalen en genieten is nauwelijks te leggen en de euro is zo onnavolgbaar geworden.' Dat is de eerste uitdaging als je de publieke euro wilt volgen. Transparantie is vooral nodig voor het parlement. Is die er niet, dan kan het zijn controlerende taak en budgetrecht niet uitoefenen.

Ook de effecten van beleid zijn soms moeilijk vast te stellen. Dan weet je niet of je waar voor je geld krijgt. Dat inzicht is er vaak niet. Zo bleek bij ons onderzoek naar 213 fiscale regelingen dat van 6 op de 10 maatregelen niet is vast te stellen wat de doeltreffendheid of doelmatigheid was.

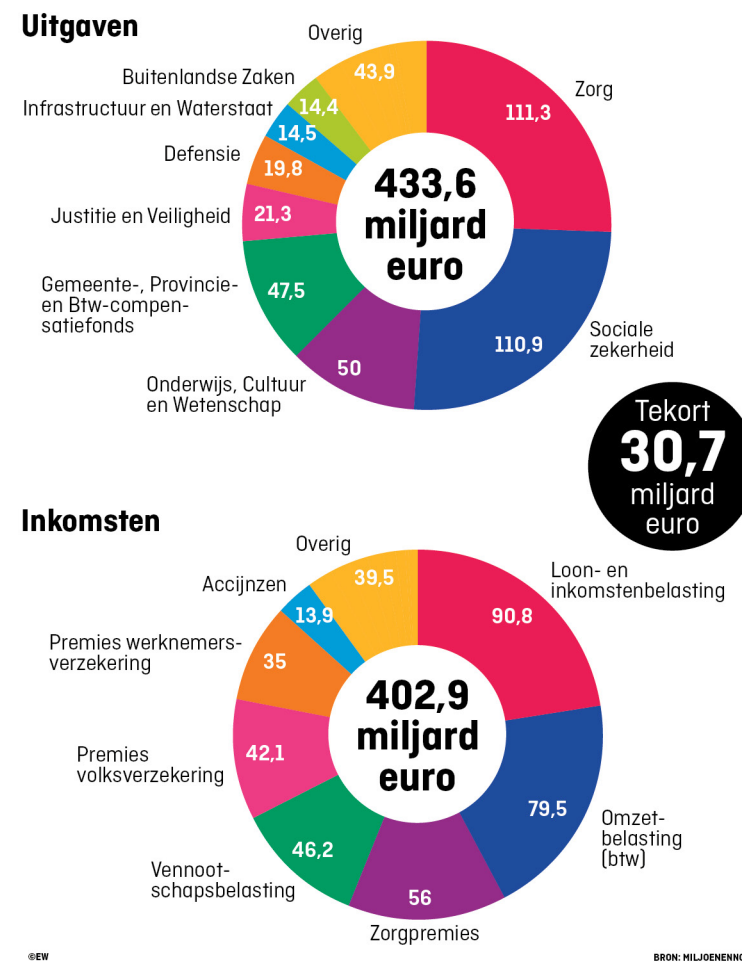
Nog een voorbeeld: het Nationaal Programma Onderwijs is bedoeld om onderwijsachterstanden op te lossen sinds de schoolsluitingen uit de coronatijd en gelijke kansen voor leerlingen te creëren. Daaraan is 8,5 miljard euro besteed. Wat de minister wilde bereiken met dat geld en wat er werkelijk is bereikt, valt niet te bepalen. 'Op dit moment is er nog geen sprake van helderheid over uniforme indicatoren die op het niveau van de scholen en op landelijk niveau inzicht kunnen geven in de bestedingen en maatschappelijke resultaten van de extra middelen,' schreef de Rekenkamer in maart 2021.

En nog maar een voorbeeld: om kansengelijkheid in het mbo te verbeteren, is 4 miljard euro beschikbaar boven op het vaste mbo-budget. Wij stelden afgelopen september vast dat niet duidelijk is of dit beleid daadwerkelijk kansengelijkheid tegengaat. Minister noch de mbo-instellingen hebben inzicht in de kwetsbaarste jongeren hiermee zijn geholpen.

Bij deze voorbeelden van uitgaven en beleid kijken we terug naar resultaten. Maar ook besluiten over nieuw beleid zijn vaak niet gebaseerd op een goed inzicht in de mogelijke effecten. Bij de laatste behandeling van de Miljoenennota en de begroting is besloten belasting te heffen op inkoop van eigen aandelen door beursgenoteerde bedrijven. Het kabinet raadde het af: afschaffing heeft 'mogelijk gevolgen voor waardering van de Neder-

## Ruim 433 miljard

Uitgaven en inkomsten Rijksbegroting 2024



landse beursfondsen in vergelijking met buitenlandse beursgenoteerde bedrijven. Dit schaadt de Nederlandse internationale concurrentiepositie'. Toch is de maatregel aangenomen en door de Eerste Kamer bekrachtigd.

De politiek heeft natuurlijk het primaat, en soms hoort bij politiek dat niet voor alles meteen een grondige onderbouwing beschikbaar is. Idealiter heb je dat inzicht in effecten wel. Al zijn vooraf effecten lastig in te schatten, tussentijds toetsen is daarom des te meer aan te raden. Dit is een voorbeeld van een maatregel waarvan we de effecten wel snel in beeld moeten krijgen.

In 2017 begon het kabinet de operatie Inzicht in Kwaliteit. Doel was het verbeteren van het inzicht in de doelmatigheid, doeltreffendheid en de 'maatschappelijke toegevoegde waarde'. Maar er blijft nog genoeg te verbeteren over, concludeerden wij een paar jaar later als Rekenkamer. 'De vraag of beleid in de huidige vorm voortgezet moet worden dan wel moet worden herzien, wordt vrijwel nooit gesteld en beantwoord. Deze conclusies leiden ons tot de algemene constatering dat de doelstellingen van Inzicht in Kwaliteit anno 2021 nog niet zijn bereikt. Het is belangrijk dat ook in de komende jaren tijd, energie en aandacht geïnvesteerd worden om tot een substantieel beter inzicht in de effecten van beleid te komen, en om van dat inzicht te leren.'

Kortom: de instrumenten en het leren ervan kunnen beter. En dat is een understatement.

#### HET KOMPAS OP GRONDRECHTEN

Net zoals een stuurman een bestemming kiest en daarna een vaarplan maakt, volgt uit een visie op de toekomst wat de belangrijkste doelen van het kabinet moeten zijn. Je kompas gebruik je voor je koers. Door de conclusies uit alle recente parlementaire onderzoeken loopt een rode draad: de grondrechten van burgers zijn met voeten getreden. Dus kunnen we nog vertrouwen op ons kompas, of is het uit het lood?

Niet voor niets ging het in de verkiezingen veel over gebrek aan vertrouwen in de overheid. Over haar tekortschietende capaciteit om voor mensen en bedrijven oplossingen te bieden. Over haar onvermogen tot het waarborgen van de grondrechten, zoals persoonlijke vrijheden, rechtsbescherming en sociale grondrechten als bestaanszekerheid, een dak boven je hoofd, goed onderwijs en veiligheid.

In alle recente verkiezingsprogramma's kwam dit aan de orde. Deze aandacht ging gepaard met goede vooremens. Vrijwel alle grotere partijen spraken in hun programma's over versterking van het vermogen tot zelfreflectie van de overheid. Dat uitte zich in ideeën om inspecties te versterken, de menselijke maat bij wetten en regels te bevorderen, te toetsen op uitvoering en om wetgeving constitutioneel te toetsen.

## In 21 van de 23 jaren bleken de werkelijke asieluitgaven hoger dan vooraf begroot

### Wat is de Algemene Rekenkamer?

De onafhankelijke Algemene Rekenkamer, gevestigd aan het Lange Voorhout in Den Haag, dateert in zijn huidige vorm van 1814 en controleert of de uitgaven van de rijksoverheid rechtmatig en doelmatig zijn gedaan.

De uitgaven moeten in overeenstemming zijn met de regels en genomen besluiten, en de bestede bedragen moeten daadwerkelijk aan het beoogde doel zijn uitgegeven. In toenemende mate staat in onderzoek ook de vraag centraal of overheidsbeleid doel treft.

Het bestuur van de Rekenkamer bestaat uit drie leden. Sinds 2023 is Pieter Duisenberg president van dit college. De twee andere leden zijn Barbara Joziassse en Ewout Irrgang. De Rekenkamer heeft zo'n 270 medewerkers.

### VAN INZICHT NAAR LEREN

De overheid krijgt geregeld signalen of beleid uitpakt zoals de bedoeling is. De vraag is of die signalen worden gezien, of de overheid daarvan leert en of zij van die lessen gebruikmaakt om beter te presteren.

In de Toeslagenaffaire bleek het lerend vermogen laag. Zelfs bij de hersteloperaties lijken met de beste bedoelingen fouten te worden gemaakt: ouders die gedupeerd zijn geraakt door fouten bij de kinderopvangtoeslag hebben recht op kosteloze rechtshulp wanneer zij aanspraak willen maken op financieel herstel. Deze rechtsbijstand blijkt tot afgelopen jaar nog nauwelijks op gang gekomen. Hoewel de meeste ouders die zich aanmelden voor juridische hulp snel aan een advocaat worden gekoppeld, zijn er vorig jaar nauwelijks rechtsbijstandszaken afgewikkeld. Dat heeft vooral te maken met vertragingen bij de uitvoeringsorganisatie die gedupeerde ouders moet compenseren.

In ons onderzoek naar opvangcapaciteit voor asielzoekers concludeerden we dat in 21 van de 23 jaren die de Algemene Rekenkamer onderzocht, de werkelijke uitgaven hoger waren dan vooraf begroot. Het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) stelde de raming van het verwachte aantal asielzoekers dat moet worden opgevangen al in februari van het voorafgaande jaar op. De raming bleek vaak te worden ingehaald door de feitelijke ontwikkelingen: lessen uit eerdere jaren werden niet verdisconteerd.

Daar kwam bij dat het bedrag dat de staatssecretaris daadwerkelijk in de begroting voor opvang reserveert, vaak lager is dan wat er volgens de raming nodig is. De ruimte op de begroting van JenV was daarbij leidend, niet de behoefte van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). Het gevolg was dat het COA vaak in crisismodus terechtkomt. Inmiddels zijn er in 2023 vele miljarden bijgeplust in de meerjarenramingen voor de opvang. Dan heb je natuurlijk minder snel hogere uitgaven dan geraamd in de komende jaren en het helpt ook de organisatie van de opvang.

### 'DUURT LANG VOOR KWARTJE VALT'

*De Staat van de Uitvoering* – een publicatie in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken over de uitvoering van beleid waaraan tal van uitvoeringsorganisaties bijdragen – stelde vast dat de complexiteit van de wetgeving en de stapeling van nieuw beleid met afstand het grootste knelpunt is voor burgers, ondernemers en uitvoeringsorganisaties. Dezelfde conclusie zien we bij de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (commissie-Bosman) in het rapport *Klem tussen balie en beleid* uit februari 2021.

Het blijkt een weerbarstig probleem. Ombudsman Reinier van Zutphen formuleerde het bij de commissie-Bosman zo: 'Het doen van aanbevelingen op zich is niet genoeg. Als we alle rapporten op een hoop vegen – de



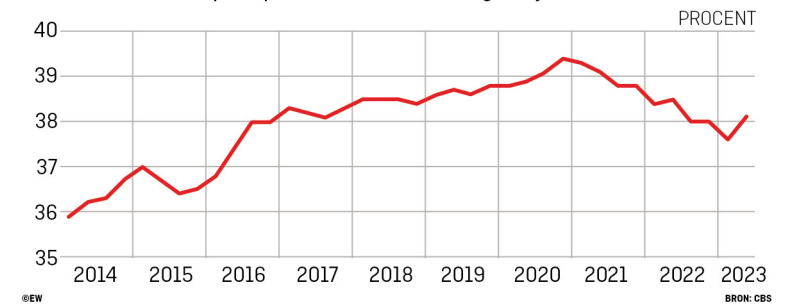
rapporten met aanbevelingen van ABD-TOPConsult, de Ombudsman en de Rekenkamer – en als we beter gaan luisteren naar de overwegingen van de afdeling advisering van de Raad van State bij de wetten die we maken, als we nog eens terugkijken wat ze ook alweer zeiden bij de advisering en wat daarvan in de wet is terechtgekomen, dan kunnen we daar ongelooflijk veel van leren. Maar het gaat erom hoe we dat omzetten in handelen. Dat is hartstikke ingewikkeld.'

Als de instrumenten signalen afgeven dat het in de uitvoering niet goed gaat, dan moet je de signalen goed oppikken. En daarop handelen. Bij de Toeslagenaffaire is dat niet goed gegaan. In een overzichtsstudie hebben we het Rekenkameronderzoek sinds 2005 in kaart gebracht. Sinds dat jaar wijzen wij op uitvoeringsproble-

## Complexiteit van wetgeving en stapeling van nieuw beleid hét knelpunt

### Collectieve lasten

Van iedere euro bnp 38 procent naar belastingen rijksoverheid



men van de toeslagen, ingewikkelde regelgeving, onrechtmatigheden en een potentieel 'grote invorderingsopgave'. We hebben weliswaar ook gewezen op de effecten voor burgers en huishoudens, maar terugkijkend hebben we dit aspect te weinig belicht. De ombudsman heeft aangegeven dat zijn signalen pas jaren later werden gehoord. Hij noemde het 'zuur' dat hijzelf, de Rekenkamer en de afdeling Advies van de Raad van State waarschuwd dat zaken fout liepen, maar niet werden gehoord. 'Het heeft lang geduurd voordat het kwartje viel.'

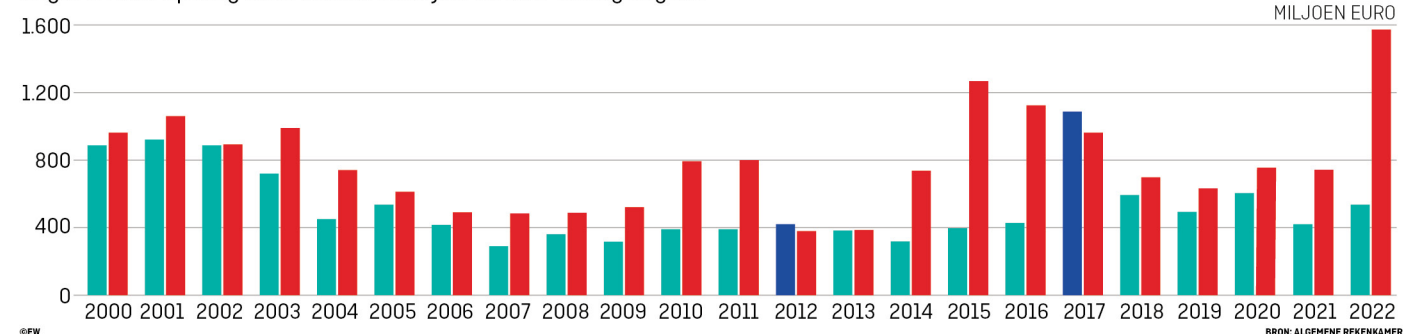
Laten we wel wezen, ons collectieve kompas was uit het lood. Beleidsdoelen werden misschien behaald (fraudebestrijding), maar burgers werden vermorzeld door de overheid.

Om te leren van de uitvoering, zou de kloof tussen beleid en uitvoering weer kleiner moeten worden. We hebben veel uitvoeringsorganisaties op afstand gezet. Ondanks uitvoeringstoetsen en invoeringstoetsen 'moet het beleid erdoor'. De uitvoering wordt op afstand bestuurd door beleidsambtenaren. Uitvoering is niet interessant voor hun loopbaan.

Daarbij komt dat de ervaring van de ambtenaren onder druk staat door wisselingen en ingehuurde expertise. Bij de meeste ministeries ligt het percentage externe inhuur boven de Roemer-norm van 10 procent. Volgens econome Mariana Mazzucato (University College London) worden overheden meer en meer door consultants gestuurd. 'Hoe meer overheden en bedrijven taken uitbesteden, des te minder ze weten hoe dingen moeten

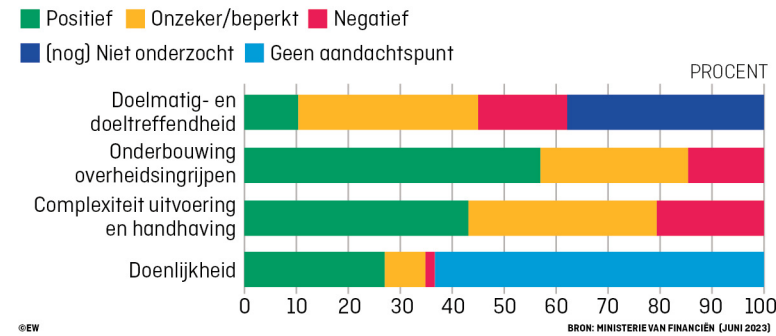
### Bijplussen

Uitgaven voor opvang asielzoekers in 23 jaar 21 keer te laag begroot



## Zelden doelmatig en doeltreffend

Evaluatie aftrekposten in ambtelijk rapport ministerie van Financiën



worden gedaan. Dat leidt ertoe dat organisaties worden uitgehold, in de tijd blijven steken en zich niet ontwikkelen. Met consultants die bij elke stap betrokken zijn, is er vaak heel weinig “leren door te doen”.

En: ‘De consultancy-industrie weerhoudt overheden en bedrijven ervan de benodigde kennis te ontwikkelen om onze economie overeenkomstig het algemeen belang in te richten en de energietransitie te versnellen. Dit is een kritiek punt voor de democratie en ook voor innovatie, dat wil zeggen het vermogen van organisaties om in te spelen op de behoeften en wensen van burgers.’

Het is mooi dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid naar aanleiding van Mazzucato’s boek recent een studie publiceerde naar de Nederlandse situatie. De raad wilde een beeld krijgen van de relaties tussen overheden en adviesbureaus. Volgens de WRR zijn die relaties hier genuanceerder dan Mazzucato schetst.

De WRR stelt wel vast dat het belangrijk is dat overheden ‘strategisch doordenken wat zij aan deskundigheid in eigen huis en hand moeten hebben en wat zij in beginsel net zo goed of zelfs beter van buitenaf kunnen betrekken’. En: ‘Eenmaal ingehuurde deskundigheid moet beter worden ingezet, zodat de cruciale functies van de overheid (beleidsvoering, regulering, bescherming, dienstverlening, handhaving) optimaal worden vervuld en publieke opdrachtgevers hun publieke verantwoordelijkheden geloofwaardig blijven dragen.’

### GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

Sinds 1999 onderzoekt de Rekenkamer de fiscale regelingen – aftrekposten die zijn ingebouwd in ons belastingstelsel. Zoals gezegd bleek uit onze overzichtsstudie in 2017 dat van 6 op de 10 fiscale regelingen de doeltreffendheid en doelmatigheid niet was vast te stellen of dat zij negatief waren. Toch heeft die constatering tot voor kort niet tot enorme ingrepen geleid.

De bepaling bij het begin van Rutte IV was wat mij betreft dan ook heroïsch: als een fiscale regeling negatief wordt geëvalueerd, is het uitgangspunt deze regeling af te schaffen. ‘Indien uit de evaluatie blijkt dat een fiscale regeling beter aan de uitgavenzijde kan worden vormgegeven, is het uitgangspunt om de fiscale re-

geling conform de aanbeveling te verplaatsen.’

Even heroïsch vind ik de analyse die staatssecretaris van Financiën Marnix van Rij in juni 2023 naar de Tweede Kamer stuurde. Van de 116 fiscale regelingen zijn er 73 geëvalueerd. Van deze 73 regelingen zijn er 11 beoordeeld als doeltreffend en doelmatig, 41 als ‘onzeker’ en 21 als niet doeltreffend en doelmatig. Ik zou zeggen: de instrumenten geven het aan, de politiek kan er nu mee aan de slag.

Een ander voorbeeld dat onderzoek gebruikt om te leren, is bij het Klimaatfonds. In januari 2023 concludeerden wij dat er geen consistent en volledig inzicht is in de geldstromen van het Rijk ten behoeve van het klimaat. Niet alleen bleek er geen definitie te zijn van wat geldt als klimaatuitgaven, maar de geldstromen bleken niet navolgbaar. Dat waren ze niet bij ministeries en vervolgens ook niet naar provincies, regio’s, gemeentes, waterschappen en allerlei zelfstandige bestuursorganisaties. Intussen heeft de minister voor Klimaat en Energie een definitie opgesteld. Dit is een belangrijke eerste stap om tot consistentie van overzichten te komen.

Je kunt ook doorschieten. De STAP-regeling voor om- en bijscholing, met toch zeer gewenste bedoelingen, bleek op veel fronten niet te werken. Het is de vraag of je dan meteen de stekker eruit moet trekken en alle budgetten moet wegnemen, zoals het kabinet heeft gedaan – er was geld nodig voor iets anders. De doeltreffendheid van de regeling had met een aantal aanpassingen wellicht kunnen worden verhoogd. Door de stekker er in zijn geheel uit te trekken, heeft het kabinet wellicht het kind met het badwater weggegooid.

### IN TRANSITIES LEREND VOORUIT

In 2016 organiseerde ik, toen als lid van de Tweede Kamer, voor het eerst een verantwoordingsontbijt met Kamerleden. Het jaar daarop was er een gastspreker, de kersverse aanjager van start-ups: Constantijn van Oranje. Hij hield ons voor dat het niet erg is als een start-up mislukt. Investeerders zien een falende onderneming ook als goede investering: je leert ervan. Zeker in tijden van grote transities moet je lerend vooruit. De politiek zou ook meer door die bril moeten kijken, betoogde hij.

Ik begreep zijn boodschap zo: je kunt leren van slechte resultaten. Niet in de eerste plaats om af te rekenen met de verantwoordelijken, maar om er beter van te worden als land. Begrijp me goed: verantwoording afleggen is onderdeel van politiek. Soms is de consequentie dat een bestuurder aftreedt. Dat kan een noodzakelijk leerproces in gang zetten: een gezonde hygiënische werking, ook voor het ambtelijk apparaat.

Maar in de politiek wordt informatie vaak eerder gebruikt om af te rekenen dan om te leren en te verbeteren. Zo stelde de Raad van State onlangs: ‘Grotere transpa-

rantie zorgt er ook voor dat de schijnwerpers eerder op personen worden gericht. Als er fouten (verondersteld te) zijn gemaakt, wordt, vaak nog voordat de feiten zijn vastgesteld, geconcludeerd dat er sprake is van verwijtbaar handelen of kwade trouw.

‘In de daarop volgende parlementaire debatten en in de media gaat het vanuit deze perceptie niet primair om de vraag wat we van mogelijk gemaakte fouten kunnen leren, maar om welke overheidsfunctionarissen tekort zijn geschoten en of dat geen personele consequenties moet hebben. Dat treft bewindspersonen en steeds vaker ook ambtenaren. In het openbare verantwoordingsproces lijkt daardoor geleidelijk een afrekencultuur te zijn ontstaan.’

Voor positief leren moet de omgeving veilig zijn. Niet gericht op het zoeken naar schuldigen. Een mooie attitude jegens leren, vind ik de jaarlijkse prijs voor ‘meest briljante mislukking’. Het klinkt extreem, want je zou niet willen dat beleid met ons belastinggeld een mislukking is. Maar voor een lerende overheid en politiek is het wel een zinnige cultuuromslag, weg van de afrekencultuur waar Nederland niet beter van wordt. Minister van Staat Tjeenk Willink zegt daarover: ‘In de enquêteverslagen ligt de nadruk vaak sterker op beschrijving dan op analyse; meer op het identificeren van de verantwoordelijken – ‘schuldigen’ – dan op weg nemen van de oorzaken. Zo leveren enquêtes niet op wat wel wordt beoogd: herhaling van fouten voorkomen.’

### UITDAGINGEN GROOT, GELD SCHAARS

Of het nu een kabinet over rechts, het midden of links wordt, scherpe keuzes over geld zijn nodig. Ik zei het al: de uitdagingen zijn groot, geld is schaars en het doenvermogen van overheid, burgers en bedrijven niet on-eindig. Als ik vooruitkijk, dan wens ik:

- het lood van ons kompas recht gezet op de Grondwet en grondrechten en publieke waarden (zie de suggesties hiervoor door de Raad voor Openbaar Bestuur);
- een heldere bestemming in de vorm van langetermijndoelen – bijvoorbeeld het beste onderwijs, top-5 concurrerende economieën, 55 procent reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot conform het Verdrag van Parijs – waaraan kan worden getoetst. Een Regeerakkoord op hoofdlijnen met deze grote doelen; de uitwerking is aan ministers (en laat uitvoeringsorganisaties het ‘hoe’ doen);
- een instrumentarium waarmee informatie binnenkomt, zoals signalen van



**Informatie is vaak eerder gebruikt om af te rekenen dan om te leren en verbeteren**

- de ombudsman, petities aan de Tweede Kamer, financiële en niet-financiële informatie;
- in het Regeerakkoord de afspraak om bij negatieve evaluaties een regeling daadwerkelijk aan te passen of te schrappen en geen hobby’s in de lucht te houden;
- een cultuur waarin informatie niet wordt gebruikt om af te rekenen, maar om te leren en bij te sturen;
- jaarlijks op Verantwoordingsdag resultaten van beleid en uitvoering vieren, en leren en bijsturen waar de resultaten nog afwijken van wat de bedoeling was.

Als Rekenkamer dragen we hieraan bij door te controleren of de overheid met de ruim 400 miljard euro aan uitgaven en inkomsten haar doelen bereikt. We kijken ook naar de impact van uitvoering op burgers en bedrijven. Ook wij leren en willen elke dag een stap beter worden. De resultaten van onze onderzoeken en onze aanbevelingen om bij te sturen proberen we elk jaar weer beter over te brengen aan parlement en landsbestuur. Zo kunnen zij onderbouwde keuzes maken en zich onderbouwde oordelen vormen. Dan bieden wij hun handvatten om de democratische rechtsstaat beter te laten presteren voor burgers en bedrijven.

Zo wordt verantwoord over resultaten de waardevolle tegenhanger van het maken van plannen. Waarbij de overheid leert van wat beter kon, en successen viert met het inzicht waaróm iets is gelukt. Daarmee wordt Verantwoordingsdag een waardevolle tegenhanger van Prinsjesdag. En ook reden voor een feestje. **EW**