



# Verslag 2008



Algemene Rekenkamer

# Verslag 2008

Algemene Rekenkamer

# Inhoud

<b>Missie Algemene Rekenkamer</b>	<b>4</b>	<b>5 Bedrijfsvoering</b>	<b>48</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>	Mededeling bedrijfsvoering	49
<b>1 Instituut</b>	<b>8</b>	Controlestructuur	50
Positie in het staatsbestel	9	Audit committee	51
Strategie 2004-2009	9	Financiën	53
Terugblik 2009	11	Personeel	60
Werkprogramma 2009	12	Ruimte voor professionals	63
Organisatiestructuur	13	Interne integriteit	63
		Kwaliteitszorg	63
		Informatisering	64
		Informatievoorziening	65
Interview P.A. Grootendorst	16	Meer variatie in communicatiemiddelen	65
		Internet en intranet	65
		Lezersonderzoek	66
<b>2 Onderzoek naar het functioneren van de overheid</b>	<b>18</b>	Reacties van burgers	66
Onderzoeksrapporten in 2008 over het functioneren van de overheid	19	Externe klokkenluiders	67
Overige activiteiten gericht op het functioneren van de overheid	24	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	67
Geplande onderzoeken in 2009	25	Wetenschappelijke activiteiten	67
		Kenniscentrum GIS & Audit	68
		Methodologie binnen ons onderzoek	69
Interview H.N. Hagoort	26	Interview W.M. de Brauw	70
<b>3 Onderzoek naar het presteren van de overheid</b>	<b>28</b>	<b>Bijlage 1 overzicht publicaties 2007</b>	<b>72</b>
Onderzoeksrapporten in 2008 over het presteren van de overheid	29	Rapporten aan regering en Staten-Generaal	73
3.2 Geplande onderzoeken in 2009	37	<b>Bijlage 2 lijst met afkortingen</b>	<b>82</b>
Interview E.G. Terpstra	38		
<b>4 Projecten in binnen- en buitenland</b>	<b>40</b>		
Lokale rekenkamers	41		
Internationale activiteiten	41		
Internationale projecten in 2009	45		
Interview H. Bösch	46		

## Missie Algemene Rekenkamer

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. Daarbij toetst zij ook de nakoming van verplichtingen die Nederland in internationaal verband is aangegaan. Zij voorziet daartoe de regering, de Staten-Generaal en degenen die verantwoordelijk zijn voor de gecontroleerde organen van op onderzoek en onderzoekservaring gebaseerde informatie. Deze informatie bestaat uit onderzoeksbevindingen, oordelen en aanbevelingen over organisatie, beheer en beleid en is in beginsel publiek toegankelijk.

Daarnaast is het haar verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan goed openbaar bestuur door kennisuitwisseling en samenwerking in binnen- en buitenland.

Kwaliteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid ziet de Algemene Rekenkamer als belangrijkste kenmerken van haar producten. Onafhankelijkheid, doelmatigheid en doeltreffendheid zijn de belangrijkste kenmerken van haar werkwijze. De Algemene Rekenkamer beoogt een transparante organisatie te zijn die voortdurend in de kwaliteit van haar medewerkers en methoden investeert.

## Voorwoord

### Onverbrekelijke samenhang

*People, planet, profit.* Drie begrippen die staan voor de onverbrekelijke samenhang op alle schaalniveaus tussen het lot van mensen, de toekomst van de aarde en de kosten en opbrengsten van de ontwikkeling van welvaart.

Voor u ligt het verslag van de Algemene Rekenkamer over 2008. Een jaar waarin de klimaatcrisis naar de achtergrond is verdronken door de kredietcrisis. Eén woord komt daarbij overeen, crisis, waarvan het Chinese symbool zowel dreiging als kans betekent.


De rijksoverheid heeft vergaande maatregelen genomen om de dreiging van de kredietcrisis het hoofd te bieden. Deze crisis is mede ontstaan doordat de nadruk in de financiële wereld lag op kortetermijnprofit. In het eerste weekend van oktober 2008 nam de Staat een belang van 100% in Fortis Bank Nederland. Fortis kreeg in de laatste maanden van 2008 ook een overbruggingskrediet van € 50 miljard, ING werd versterkt met € 10 miljard en Aegon met € 3 miljard. Ook zegde de Nederlandse Staat toe garant te staan voor een bedrag van 200 miljard euro ten behoeve van garanties op nieuw uit te geven bancaire leningen. En dan slaan we Icesave gemakshalve maar even over. Het kabinet ging in de laatste maanden van 2008 meer verplichtingen tot uitgaven aan dan het totaal van de rijksuitgaven over heel 2007 (€ 195 miljard). En deze maatregelen zijn inmiddels door de actualiteit achterhaald.

De crisis heeft het vertrouwen in de wereld van de 'haute finance' compleet onderuit gehaald. Dit vertrouwen zal uiteindelijk weer terug moeten keren, maar wat te paard is vertrokken keert te voet terug. Veel zal daarbij afhangen van de houding van de mensen in de financiële wereld zelf en hun toezichhouders. Vertrouwen is niet te koop; het zetelt in de hoofden en harten van mensen (*people*). Daadkrachtig optreden van de overheid heeft het vertrouwen in die overheid versterkt, maar nog niet het beoogde herstel van vertrouwen in de financiële wereld gebracht. Bij het daadkrachtige optreden van de Nederlandse overheid in het laatste kwartaal van 2008 is voorbijgegaan aan de gebruikelijke democratische instemming vooraf en zijn sommige regels uit de Comptabiliteitswet 2001 overtreden. Nood kan wet breken. Daarover is in de Tweede Kamer verantwoording afgelegd. Daarmee is echter nog niet het laatste woord gezegd. Ook voor de Algemene Rekenkamer betekenen de ingrijpende maatregelen werk aan de winkel. Het uitgangspunt daarbij is dat de bestemming en besteding van de extra miljarden en de garantiestellingen ordelijk in de boeken van het Rijk verantwoord worden. Vanaf het moment dat het kabinet de eerste maatregelen afkondigde, volgt de Algemene Rekenkamer de maatregelen op de voet. Wij hebben direct inzicht gekregen in wat de rijksoverheid heeft afgesproken en wij kijken nu mee of die afspraken transparant en toetsbaar zijn. Daarnaast beoordelen wij of de organisatie van het Rijk om het toezicht op de nakoming uit te kunnen oefenen, adequaat wordt ingericht. Meer hierover kunt u lezen op Verantwoordingsdag, 20 mei 2009, in onze rapporten bij de jaarverslagen over 2008 van de ministeries, begrotingsfondsen en het Rijk.

De kredietcrisis heeft een sterke internationale dimensie, zowel naar oorzaak als gevolgen. De Algemene Rekenkamer heeft afspraken gemaakt met rekenkamers in Europees en mondiaal verband om kennis te delen over de maatregelen, en over toezicht, verantwoording en controle in het kader van de kredietcrisis.

Het nieuws volgend kan geconstateerd worden dat velen het met de Chinezen eens zijn: een dreiging biedt ook kansen. Zo heeft de Europese Commissie gewezen op de optie om de recessie die volgt op de kredietcrisis te lijf te gaan door gericht te investeren in duurzame energie en milieu (*planet*). Wij constateerden eerder in onze onderzoeken over de uitvoering van duurzaamheidsambities (in 2008 betrof dit bijvoorbeeld duur-

zaamheid in de intensieve veehouderij en duurzame visserij) dat het economische kortetermijnbelang (*profit*) het vaak nog lijkt te winnen van de duurzaamheid. Ook vanaf deze plek in ons staatsbestel willen we bijdragen aan de effectiviteit van de maatregelen waarover de politici zich thans buigen. Maatregelen met als doel ook om in dit woelige economische getij een betere balans te vinden tussen *people*, *planet* en *profit*. Dat verandert de wereld namelijk ècht.



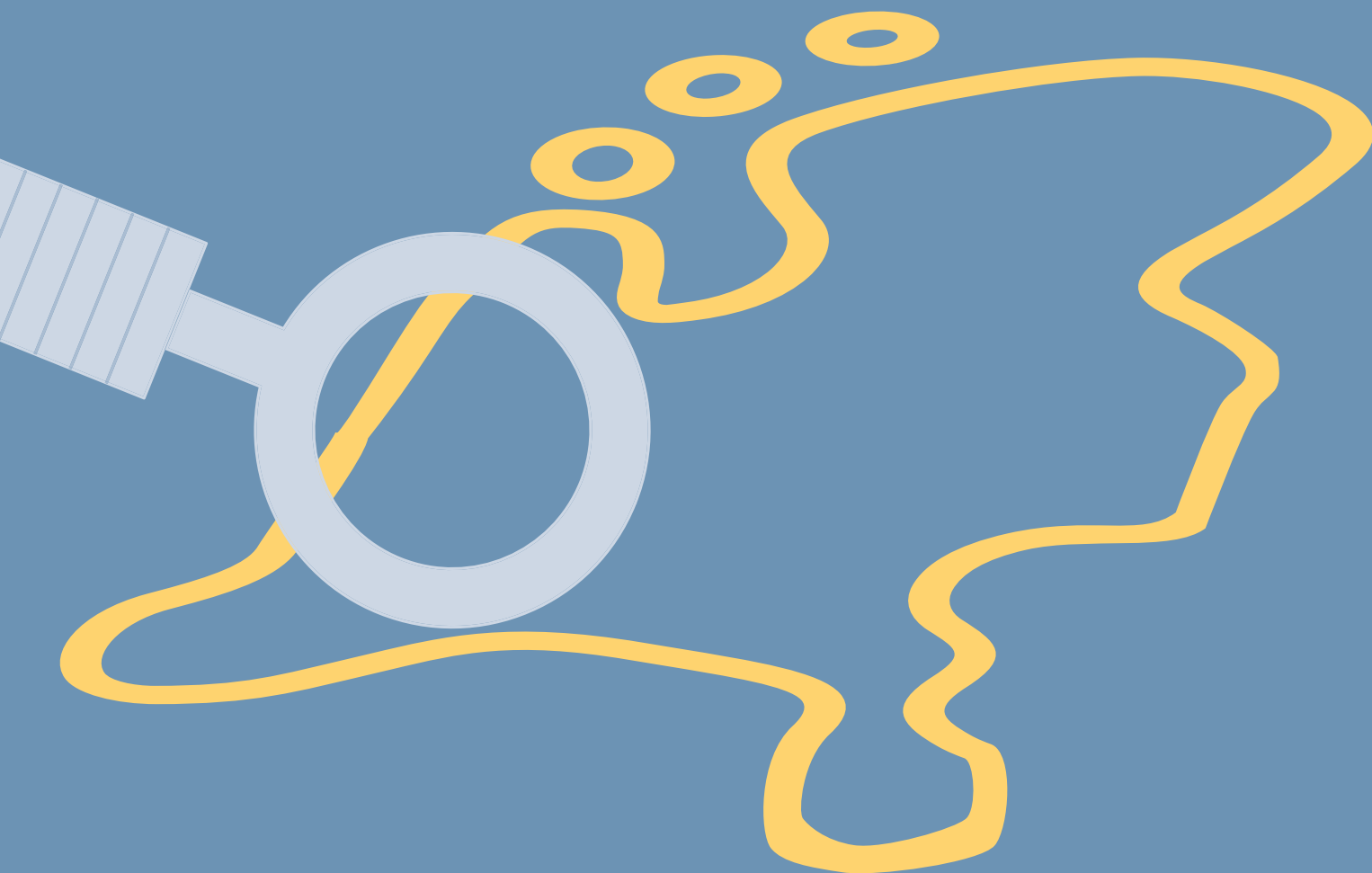
Saskia J. Stuiveling  
President Algemene Rekenkamer  
maart 2009





# I Instituut

Het budget van de Algemene Rekenkamer bestaat uit publieke middelen. Daarom vinden wij het belangrijk om in een jaarlijks verslag verantwoording af te leggen over wat we met deze middelen hebben gedaan. In dit eerste hoofdstuk geven we een korte toelichting op onze positie in het staatsbestel, onze strategie en onze organisatie. Ook leggen we uit op welke manier wij het effect van onze onderzoeken volgen.



### 1.1 Positie in het staatsbestel

De Algemene Rekenkamer neemt binnen het staatsbestel een aparte positie in. Net als de Eerste en de Tweede Kamer, de Raad van State en de Nationale ombudsman zijn we een Hoog College van Staat. Deze hoge colleges, elk met een onafhankelijke, in de grondwet verankerde positie, zijn ingesteld om de democratische rechtsstaat goed te laten functioneren. De grondwet draagt de Algemene Rekenkamer op om de ontvangsten en uitgaven van het Rijk te onderzoeken (artikel 76). In de grondwet is ook geregeld dat bij wet andere taken aan de Algemene Rekenkamer kunnen worden opgedragen.

De taak om de ontvangsten en uitgaven van het Rijk te onderzoeken heeft van oudsher vooral vorm gekregen in het rechtmatigheidsonderzoek. In de loop der jaren is het werkterrein van de Algemene Rekenkamer geleidelijk aan uitgebreid. Naast de rechtmatigheid omvat onze onderzoekstaak ook de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid.

De grondwettelijke taak van de Algemene Rekenkamer is uitgewerkt in de Comptabiliteitswet 2001. In deze wet zijn het rechtmatigheids-, het doelmatigheids- en het doeltreffendheidsonderzoek verankerd.

Wij bepalen jaarlijks zelfstandig ons onderzoeksprogramma. Ook bepalen we zelf wat we daarvan openbaar maken. We mogen niet alleen onderzoek doen bij de rijksoverheid, maar ook bij zelfstandige organisaties die met publiek geld een publieke taak uitvoeren (zoals toezichthouders, publieke omroepen en onderwijsinstellingen), en bij particulieren, bedrijven en overheden die Europese subsidies ontvangen.

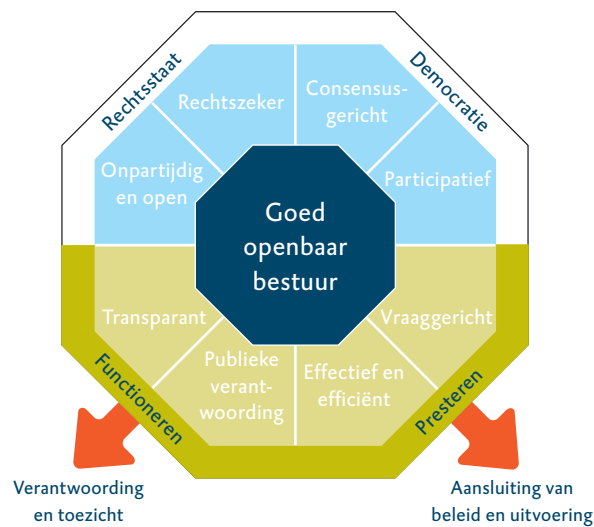
### 1.2 Strategie 2004-2009

De overheid is van en voor de burger. De burger heeft recht op een overheid die zorgvuldig met geld en middelen omgaat, die slagvaardig is en waarmaakt wat zij belooft. Dat is niet alleen van belang voor de individuele burger en de samenleving, maar ook voor het functioneren van de democratie. De overheid moet in alle opzichten proberen slagvaardig te presteren en transparant te functioneren. Wij zien het als onze taak hieraan een bijdrage te leveren.

Met onze onderzoeken willen we bruikbare en relevante oordelen geven over de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid. Het is ons doel niet alleen onderzoek te doen, maar ook om samen met anderen een bijdrage te leveren aan oplossingen en ontwikkelingen en zo bij te dragen aan goed openbaar bestuur.

Deze taken en doelstellingen zijn uitgewerkt in onze strategie voor de periode 2004-2009: *Presteren en functioneren van het openbaar bestuur*. Centraal in deze strategie staan enkele criteria van goed openbaar bestuur zoals de Verenigde Naties die hebben benoemd. Op basis van onze wettelijke taak rekenen wij vier criteria tot ons domein: transparantie, publieke verantwoording, effectiviteit en efficiëntie en vraaggerichtheid (zie figuur op pagina 8). Deze vier criteria hebben wij vertaald in twee 'pijlers', die samen het fundament vormen van onze strategie: Verantwoording en toezicht en Aansluiting van beleid en uitvoering. Beide pijlers zijn voor de huidige strategische periode de basis voor onze uitspraken en onze activiteiten (zie ook onze brochure *Essentialia van goed openbaar bestuur* op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)).

Belangrijk voor ons is om in elk onderzoek zowel naar het functioneren als naar het presteren van het Rijk te kijken. Elk onderzoek binnen een pijler heeft daarom ook onderdelen uit de andere pijler in zich.



Bij de Algemene Rekenkamer zien we dat op het beleid vaak de zogenoemde vierkantsvergelijking van toepassing is. De vier onderdelen ervan zijn: de beleidsambitie en de voor de uitvoering daarvan beschikbare tijd, de mensen en de middelen. Idealiter sluiten de vier onderdelen van deze vergelijking op elkaar aan. In de praktijk is hiervan vaak geen sprake en gaapt er een kloof tussen de beleidsambities en de uitvoeringscondities. Door de vierkantsvergelijking toe te passen, kunnen het presteren en functioneren van de overheid in één onderzoek worden gevat. Voorbeelden van onderzoeken waarin dit is gebeurd, zijn 'Drinkwater in ontwikkelingslanden' en 'Lessen uit ICT-projecten bij de overheid' (zie hoofdstukken 2 en 3).

#### Strategische pijler 1: Verantwoording en toezicht

Onder de noemer 'verantwoording en toezicht' vallen al onze activiteiten waarmee we willen bijdragen aan een betere wijze van begroten en verantwoorden, en aan het sluitend maken van ketens van verantwoording en toezicht. We richten ons hierbij in de eerste plaats op het beoordelen van de manier waarop ministers zich verantwoorden tegenover de Tweede Kamer. Maar ook bekijken we of en hoe instellingen die geld krijgen van de rijksoverheid, zich verantwoorden over de besteding van dit publieke geld (denk bijvoorbeeld aan instellingen in het onderwijs en de sociale zekerheid). Vraag daarbij is hoe de overheid toeziet op de naleving van de wet. Onze hoofdactiviteit binnen deze pijler is ons jaarlijkse rechtmatigheidsonderzoek: de beoordeling van de rijksrekening en de jaarverslagen van de ministeries.

Ook geven we sinds 2007 jaarlijks een extern oordeel over de afgegeven lidstaatverklaring van Nederland over in Nederland beheerde EU-gelden. De lidstaatverklaring 2008 heeft – naast de landbouwgeden – ook betrekking op de structuurfondsen. De minister van Financiën kan het openbare oordeel van de Algemene Rekenkamer aan de Europese Commissie en het Europese Parlement sturen. Hiermee willen we het parlement – en via het parlement de EU – extra zekerheid bieden over de waarde van de Nederlandse lidstaatverklaring (zie ook 2.1).

Daarnaast voeren we een meerjarenonderzoeksprogramma uit naar verantwoording en toezicht bij instellingen op afstand van het Rijk, de zogeheten rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT). In 2008 hebben we deze onderzoeksreeks afgesloten met twee publicaties en een drukbezocht symposium dat wij samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties organiseerden.

### Strategische pijler 2: Aansluiting van beleid en uitvoering

Onder de noemer ‘aansluiting van beleid en uitvoering’ vallen de activiteiten waarmee we ons richten op de prestaties en effecten van de overheid. Wordt het beleid uitgevoerd zoals afgesproken, gebeurt dit goed en leidt het tot de beoogde resultaten? En als dit niet het geval is: wat zijn dan mogelijke verklaringen daarvoor?

Wij nemen bij voorkeur onderwerpen onder de loep waarbij basisvoorzieningen voor de burger in het geding zijn. Daar worden de gevolgen van gebrekkig uitgevoerd beleid het hardst gevoeld. Daarom geven wij prioriteit aan onderzoek naar publieke voorzieningen, veiligheid en duurzame ontwikkeling.

### Keuzes maken

Vanwege onze beperkte capaciteit moeten we voortdurend kiezen uit de enorme hoeveelheid onderwerpen die we zouden kunnen onderzoeken. Daarom hebben wij criteria ontwikkeld waaraan wij elk onderzoek toetsen:

- maatschappelijke meerwaarde van onze activiteiten;
- complexe beleidsketens;
- aanwezigheid van risico's;
- unieke bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer;
- structurele interventies;
- financieel belang.

We werken daarbij vanuit een effectiviteitsstrategie: we zoeken naar een goede vorm en timing voor onze informatie, zodat die daarmee aantoonbaar bruikbaar wordt.

### 1.3 Terugblik 2009

Wat gebeurt er na de publicatie van onze onderzoeken met onze aanbevelingen en met de toezeggingen van bewindspersonen? Hebben onze aanbevelingen geholpen? Voor ons zijn dat belangrijke vragen, waarop we graag het antwoord willen weten. De Algemene Rekenkamer monitort daarom over een langere periode – zo nodig vijf jaar of langer – of ministers de aanbevelingen uit onze onderzoeken opvolgen en hun toezeggingen nakomen. We steunen zoveel mogelijk op informatie van de ministeries zelf en van andere betrokken partijen. We bekijken voor ieder onderzoek afzonderlijk hoe vaak we terugblikken en welke aanbevelingen en toezeggingen we volgen.

In 2009 verschijnen zeven terugblikken op eerder uitgevoerd onderzoek. Vier van deze terugblikken worden samen met dit Verslag op 26 maart 2009 gepubliceerd. Deze betreffen de volgende onderzoeken:

- *Beslistermijnen, waar blijft de tijd?*
- *Ecologische hoofdstructuur*
- *Werklozen zonder startkwalificatie*
- *Aanbestedingsbeleid Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Korps landelijke politiediensten (KLPD)*

Voor de later in 2009 te publiceren terugblikken verwijzen we naar [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).

### Actie op aanbevelingen

Als we kijken naar de toezeggingen die de bewindspersonen hebben gedaan om zelf actie te ondernemen, constateren we dat ze alle in meer of mindere mate zijn nagekomen. Zo is de regionale samenwerking gericht op de werklozen zonder startkwalificatie versterkt. Verder zijn bij de aanschaf van helikopters voor het KLPD betere risico-beperkende maatregelen getroffen dan bij de eerder door ons onderzochte aanbesteding en zijn in de nieuwe contracten bepalingen opgenomen waardoor in geval van niet-

nakoming door de leveranciers de contracten tijdig ontbonden kunnen worden. Bij de aanpak van de Ecologische hoofdstructuur zien we dat de sturing door de rijksoverheid en de planologische bescherming zijn verbeterd. In de door ons onderzochte wetsvoorstellen blijkt bovendien meer aandacht te zijn gekomen voor de onderbouwing van de keuze voor beslistermijnen die afwijken van de Algemene Wet Bestuursrecht. We hebben geen toezegging aangetroffen waarmee helemaal niets is gebeurd.

#### **Gevolgen voor de problematiek**

Als we kijken naar de resultaten van die acties van de ministeries, concluderen we dat die nog niet genoeg zijn om de problemen op te lossen. Zo is het bijvoorbeeld onzeker of de door ons onderzochte groep werklozen zonder startkwalificatie gaat profiteren van de getroffen maatregelen. Het bereiken van deze groep vraagt gerichte inspanning en daar is binnen de getroffen maatregelen nog niet expliciet in voorzien. Bij de Ecologische hoofdstructuur concluderen we dat het tempo van de maatregelen te laag is om in 2018 het beoogde einddoel, een samenhangend netwerk van kwalitatief hoogwaardige natuurgebieden, gereed te hebben. Ook hebben we vastgesteld dat de beslistermijnen waarbinnen de overheid aanvragen en bezwaarschriften van burgers moet afhandelen, nog onvoldoende worden nageleefd.

#### **1.4 Werkprogramma 2009**

Ons Werkprogramma 2009 is op 11 december 2008 overhandigd aan de Commissie voor de Rijksuitgaven van de Tweede Kamer. In dit werkprogramma staan de onderzoeksprojecten waarover we in 2009 publiceren.

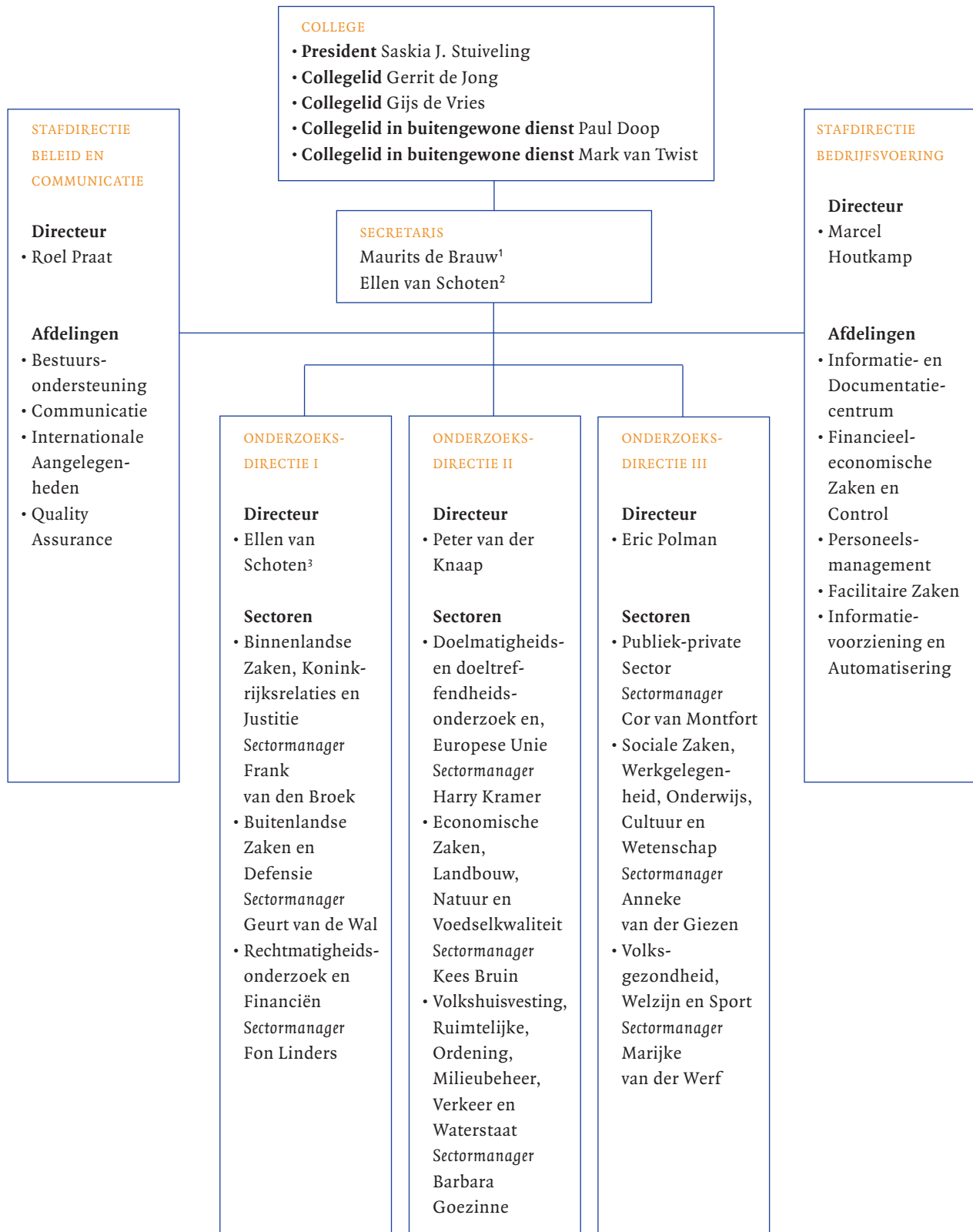
Omdat 2009 het laatste jaar van onze huidige strategie is, hebben we bij het opstellen van ons werkprogramma in kaart gebracht welke onderzoeksprojecten we in deze strategische periode al hebben uitgevoerd. We zijn nagegaan aan welke onderdelen van de strategie we de afgelopen jaren aandacht hebben besteed. Op basis daarvan hebben we nieuwe onderzoeksprojecten voor 2009 geformuleerd.

We hebben deze onderzoeksprojecten gerangschikt. U kunt zien wat de titels van de onderzoeksprojecten zijn, op welk ministerie of welke ministeries de onderzoeken betrekking hebben, in welk kwartaal van 2009 we het onderzoeksrapport publiceren en waar deze onderzoeken passen binnen onze strategie. Ook onze internationale activiteiten staan in ons werkprogramma vermeld. Actuele en inhoudelijke informatie over de projecten vindt u op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).

In ons werkprogramma hebben we vanzelfsprekend ruimte ingebouwd om aandacht te kunnen besteden aan de gevolgen van de kredietcrisis waarmee de internationale economie, en dus ook de Nederlandse, wordt geconfronteerd. In dit kader buigen we ons onder meer over de opzet en inrichting van de maatregelen van de Nederlandse overheid. Daarnaast wisselen we kennis en ervaring op dit terrein uit met onze Europese en mondiale zusterinstellingen.

## 1.5 Organisatiestructuur

Onderstaand organogram geeft de organisatiestructuur van de Algemene Rekenkamer in 2009 weer.



1 Tot 1 maart 2009

2 Vanaf 1 maart 2009

3 Tot 1 maart 2009, daarna vacature



**College en managementteam van de Algemene Rekenkamer  
van links naar rechts:**

- Gijs de Vries, collegelid
- Saskia J. Stuiveling, president
- Roel Praat, directeur stafdirectie Beleid en Communicatie
- Ellen van Schoten, secretaris
- Marcel Houtkamp, directeur stafdirectie Bedrijfsvoering
- Eric Polman, directeur onderzoeksdirectie III
- Peter van der Knaap, directeur onderzoeksdirectie II
- Gerrit de Jong, collegelid

De collegeleden in buitengewone dienst Mark van Twist en Paul Doop ontbreken op de foto.

Binnen het college van de Algemene Rekenkamer was er in 2008 een afscheid. In september nam Pieter Zevenbergen na bijna tien jaar lid te zijn geweest afscheid als collegelid. Pieter Zevenbergen bracht zijn brede ervaring als praktiserend bestuurder mee en hij zette zich in voor een betere overheid en uitvoeringspraktijk. Ter ere van dit afscheid is onder meer een symposium gehouden over ontwikkelingssamenwerking en hebben we een rapport over topsport in Nederland gepubliceerd, twee onderwerpen waarbij hij nauw betrokken was (zie voor meer informatie [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)). De opkomst vanuit het openbaar bestuur, politiek en maatschappelijke organisaties was tijdens de diverse festiviteiten groot. Pieter Zevenbergen werd per 1 oktober 2008 in het college opgevolgd door Gijs de Vries.



Van links naar rechts:  
Saskia J. Stuiveling,  
Pieter Zevenbergen en  
Gerrit de Jong tijdens de  
presentatie van het rapport  
*Topsport in Nederland*.

Het organogram op pagina 11 geeft de stand van zaken op 1 maart 2009 weer. Op die datum vond een wisseling van de wacht plaats. Maurits de Brauw, secretaris van de Algemene Rekenkamer, nam afscheid en gaf het stokje door aan Ellen van Schoten, die tot dan directeur was van onderzoeksdirectie I.

Maurits de Brauw kondigde in november 2008 aan met pensioen te gaan. Als secretaris daagde hij de organisatie voortdurend uit om omgevingsgericht te zijn. Aan het realiseren hiervan heeft hij een grote bijdrage geleverd. Ter gelegenheid van dit afscheid hield de Algemene Rekenkamer in februari een seminar over een van zijn favoriete onderwerpen: de inhuur van externen door de rijksoverheid.

Eind 2008 nam de directeur Bedrijfsvoering, Karel te Lindert afscheid. Hij wisselde van werkplek met Marcel Houtkamp van de Nationale ombudsman.





*Het Ministerie van Defensie had een probleem. Een groot, slepend probleem. Het materieelbeheer en financieel beheer was al een aantal jaren een zorgenkind, zelfs als het ging om de voorraden wapens en munitie. Met vereende krachten van de politieke en militaire leiding en de Algemene Rekenkamer is het in anderhalf jaar tijd gelukt om dit structureel aan te pakken. De tijd van lapmiddelen is voorbij. Peter Grootendorst, directeur Management Control van het Ministerie van Defensie, licht toe.*

## ‘Beter beheer bij Defensie succes van Van Middelkoop en Van Uhm’

Een belangrijke bron van de beheerskwesties bij Defensie lag in de reorganisatie van de krijgsmacht in 2003. Het beheer was vanaf dat moment niet meer volledig in handen van de krijgsmachtdelen, maar werd onderdeel van beheerketens. Dat leidde tot problemen tussen de schakels van deze ketens. De Defensiemensen moesten leren omgaan met de afhankelijkheden die horen bij ketens. Verder waren de invoering van nieuwe ict-systemen én de grote militaire operatie in Afghanistan van invloed op de kwaliteit van het beheer. ‘Afghanistan is geen excuus, maar de hoogste prioriteit van Defensie lag en ligt bij die operatie en dat hoort ook zo’, zegt de directeur Management Control van het ministerie, drs. Peter Grootendorst. Hij is, als brigadegeneraal der Mariniers, belast met het verbeterproces, dat zeker nog tot 2011 zal doorlopen.

Grootendorst: 'Al enkele jaren konden zowel de Algemene Rekenkamer als Defensie niet goed de vinger krijgen achter de oorzaken van de beheerproblemen. Dit leidde tot een bezwaaronderzoek, een verzwaarde procedure van de Algemene Rekenkamer. De wil bij Defensie om de problemen in het beheer op te lossen was aanwezig, maar het kwam niet goed van de grond.'


'Toen we in 2006 weer een aantal ad-hocverbetervoorstellen deden om het in één jaar op te lossen, heeft juist de Rekenkamer ons gewaarschuwd dat dit niet zou werken. We moesten ons volgens haar instellen op een meerjarig, structureel programma. De minister heeft die ruimte dankbaar geaccepteerd. Samen met de Algemene Rekenkamer hebben we onderzoek uitgevoerd en analysesessies gehouden om de oorzaken te definiëren. Zij was voor ons een soort gids om de weg naar boven weer te vinden.'

'Minister Van Middelkoop en de commandant der strijdkrachten, generaal Van Uhm, hebben er persoonlijk voor gezorgd dat beheer een onderdeel van het primair proces is geworden. Dat is hun succes. In de praktijk betekent het, dat het verbeteringsprogramma onderdeel is van de planning- en controlcyclus van Defensie en van de bedrijfsplannen van de eenheden. Voor commandanten is het nu een deel van hun integrale verantwoordelijkheid.'

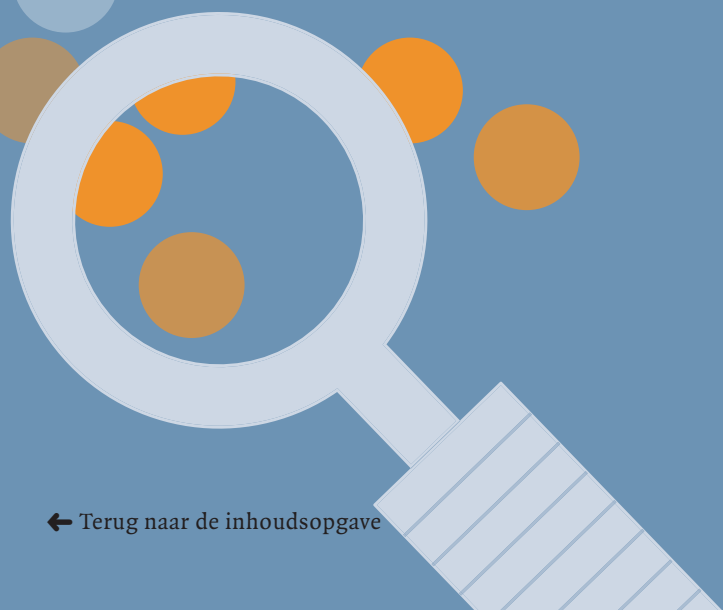
Op de vraag of er niet gemopperd werd over nog verder toenemende administratieve lasten, zegt Grootendorst: 'In tegendeel. Defensie was in zijn voorschriften strenger dan menige andere overheidsdienst. Voorschriften van de rijksoverheid werden lager in de organisatie altijd extra streng geïnterpreteerd en uitgewerkt. Dat leidt tot meer, eigenlijk onnodige, fouten en dus tot een slecht rapport over de beheerorganisatie. Ook werd er op een incident vaak met nieuwe of strengere maatregelen gereageerd. We hebben binnen het project 'Beter Verbeteren' een begin gemaakt met het verminderen van de regeldruk en bureaucratie. De verantwoordelijke mensen worden ook meer op hun professionaliteit aangesproken en er is meer direct toezicht van de commandanten.'

Ook de betrokken onderzoeksgroep van de Algemene Rekenkamer is zonder meer positief over de verbeterslag bij Defensie, zelfs nu nog niet alle resultaten bekend zijn. Sectormanager Geurt van de Wal zegt: 'Dit is een succesverhaal. We hebben het samen aangepakt. Uiteindelijk ging het om gebrekkige prioriteitstelling bij Defensie, waarmee ze lang zijn weggekomen. Maar op de laatste nieuwjaarsbijeenkomst begon minister Van Middelkoop zijn toespraak tot het personeel met het belang van een solide bedrijfsvoering. Kijk, dat is opnieuw een bewijs hoe hoog dit nu in de organisatie verankerd is.'

## 2 Onderzoek naar het functioneren van de overheid

A stylized graphic of a city skyline with various buildings in shades of blue and grey, set against a light blue background.

In dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van onze onderzoeksrapporten in 2008 over het functioneren van de rijksoverheid. We eindigen met een doorkijk naar wat u aan onderzoek op dit terrein van ons kunt verwachten in 2009.



## 2.1 Onderzoeksrapporten in 2008 over het functioneren van de overheid

Onderstaande tabel geeft een overzicht van onze onderzoeksrapporten in 2008 naar het functioneren van de overheid, gevolgd door een beknopte beschrijving per project. Praktische informatie over publicatiedata, Kamerstuknummers en ISBN-nummers zijn te vinden in de bijlage bij dit verslag. Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) vindt u per project een dossier met de conclusies en reacties van onderzochte instanties en de stand van zaken rondom het rapport, zoals Kamervragen, verslagen van Algemeen Overleg in de Tweede Kamer en moties naar aanleiding van onze rapporten.

Tabel 2.1 Onderzoeken naar het functioneren van de overheid

Onderzoek	Ministeries													Periode publicatie		Kosten in dagen*			
	AZ	BuizZa	Just	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	WMI	V&W	EZ	LNV	SZW	VWS	J&G	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd
														2008	2008	2008	2008		
EU-trendrapport 2008																		550	531
Rapporten bij de jaarverslagen 2007 (26 rapporten)																		6.950	6.686
Rijk verantwoord																		70	65
Staat van de beleidsinformatie 2008																		750	742
Rapport bij de EU-lidstaatverklaring 2007																		320	378
Studierapport Signaleren van fraude																		290	234
Goed Bestuur in uitvoering																		715	552
Publieke omroep in beeld																		528	624
ICT-project huur- en zorgtoeslag																		196	199
EU-richtlijnen en verordeningen																		613	657
Reviewmethodiek Inspectie Openbare Orde en Veiligheid																		44	72
Bestuur op afstand in beeld																		100	80
Kaders voor toezicht en verantwoording																		100	110
<b>Totaal</b>																		<b>11.226</b>	<b>10.930</b>

\* het aantal dagen dat in totaal in 2008 en in voorgaande jaren aan de desbetreffende projecten is besteed

### EU-trendrapport 2008



In het EU-trendrapport 2008 beschrijven wij ontwikkelingen in het financieel management van de Europese Unie (EU) in 2007. Centraal staan het toezicht en de controle op de besteding van EU-gelden, zowel in Nederland als binnen de EU.

Nederland heeft in 2007 met de eerste lidstaatverklaring binnen de EU een belangrijke stap gezet naar betere verantwoording over de besteding van EU-gelden in Nederland. Een andere belangrijke conclusie is dat binnen de EU het streven naar een betere verantwoording over besteding van EU-gelden in de lidstaten slechts beperkt actief wordt ondersteund door de Europese organen. Dit ondanks de positieve ontwikkeling in Nederland. Verder is het inzicht in en de rechtmatigheid van de besteding van EU-gelden in de EU-lidstaten in 2007 niet of nauwelijks verbeterd. Ten slotte wijzen we er in ons rapport op dat Nederland grote financiële risico's loopt vanwege ernstige tekortkomingen bij de uitvoering van de EFRO-structuurfondsprogramma's in Nederland in de periode 2000-2006.



### Rapporten bij jaarverslagen en Rijk verantwoord 2007

Op Verantwoordingsdag, 21 mei 2008, heeft de minister van Financiën namens het kabinet het Financieel Jaarverslag 2007 en de 26 jaarverslagen over 2007 van de departementen en begrotingsfondsen aan de Tweede Kamer aangeboden. Nieuw in 2007 was dat het kabinet naast de jaarverslagen een Algemene Verantwoordingsbrief heeft uitgegeven. Met deze brief wil het kabinet meer focus aanbrengen in de verantwoording over de kabinetprioriteiten om zo het verantwoordingsdebat over politiek relevante thema's te kunnen voeren.

De Algemene Rekenkamer heeft de Rijksrekening zoals die in het Financieel jaarverslag 2007 van het Rijk is opgenomen goedgekeurd. Saskia J. Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer, presenteerde op verantwoordingsdag het rapport Rijk verantwoord 2007 en de rapporten bij de jaarverslagen aan de Tweede Kamer.

Van de 26 jaarverslagen over 2007 voldoen er 25 aan de wettelijke eisen. Bij het Jaarverslag van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) overschrijdt het totaal aan geconstateerde fouten in de verplichtingen de tolerantiegrens. Voor alle jaarverslagen samen geldt dat het aantal overschrijdingen over 2007 ten opzichte van 2006 beduidend lager ligt, mede onder invloed van een in 2007 gestart experiment met gewijzigde tolerantiegrenzen. Het bedrag aan fouten en onzekerheden in de jaarverslagen daalt. Wel hebben we ook dit jaar vastgesteld dat departementen niet altijd voldoen aan de Europese aanbestedingsregels.

We constateren minder ernstige onvolkomenheden in de bedrijfsvoering (drie in 2007 tegen vijf in 2006). De drie ernstige onvolkomenheden doen zich voor bij het Ministerie van Defensie, bij de Belastingdienst (Ministerie van Financiën) en, vanwege de problemen met de jaarafsluiting, bij het Ministerie van VROM. Het bezwaaronderzoek naar een groot aantal hardnekkige onvolkomenheden, waaronder het munitiebeheer bij het Ministerie van Defensie, wordt voortgezet. We stellen een nieuw bezwaaronderzoek in naar de Belastingdienst. Daarbij richten we onze aandacht op de geconstateerde onvolkomenheden bij het beheer van de toeslagen en op de reguliere bedrijfsvoeringsprocessen.

Ten slotte hebben we zorgen over de gevolgen van het programma Vernieuwing Rijksdienst, temeer daar de financiële functie en controle bij een aantal ministeries onder druk staan.

Tijdens het verantwoordingsdebat op 22 mei 2008 heeft de Tweede Kamer opgemerkt dat de verantwoording te weinig politiek en te weinig op hoofdlijnen was. Bovendien ontbrak het in de verantwoording aan een koppeling tussen beleidsresultaten en de beoogde plannen.

Overleg tussen het Ministerie van Financiën, de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer resulteerde erin dat naast het experiment met de gewijzigde tolerantiegrenzen ook een experiment wordt uitgevoerd met de jaarverslagen van de Ministeries van Buitenlandse Zaken (BuiZa), van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), later aangevuld met het Ministerie van VROM en voor Wonen, Wijken en Integratie (WWI). De experimenten moeten uitwijzen of de verantwoording meer focus en politieke relevantie kan krijgen en of tegelijkertijd de administratieve lasten voor de departementen kunnen worden verminderd. Doel is om het verantwoordingsdebat verder te versterken door de Algemene Verantwoordingsbrief die de minister-president namens het kabinet jaarlijks aan de Tweede Kamer stuurt.



### Inrichting Programmaministerie Jeugd en Gezin

Bij het aantreden van kabinet-Balkenende IV is een programmaminister voor Jeugd en Gezin (J&G) benoemd. De eerste begroting en jaarverslag van de minister betreffen het jaar 2008. Daarop vooruitlopend hebben wij onderzoek gedaan naar de inrichting van het programmaministerie.

We constateren dat in tien maanden veel werk is verzet om het programmaministerie op en in te richten. Onze algemene conclusie is dat de basis voor het programmaministerie is gelegd. We willen dit proces stimuleren met onze bevindingen. De verantwoordelijkheden in de begroting 2008 zijn niet in alle gevallen sluitend geregeld. Ook zijn in de begroting nog maar beperkt operationele doelstellingen en prestatie-indicatoren opgenomen. Verder is er op het niveau van het programmaministerie nog geen risicoanalyse gemaakt.



### Staat van de beleidsinformatie 2008

Het rapport *Staat van de beleidsinformatie 2008* spitst zich toe op de beleidsinformatie die het kabinet beschikbaar stelt. In 2008 hebben we de aandacht gericht op zes beleidsprioriteiten van het vierde kabinet-Balkenende. Binnen elk van die pijlers is van één doelstelling onderzocht hoe het kabinet de Kamer daarover heeft geïnformeerd.

Het kabinet is ten dele geslaagd in zijn ambitie aanspreekbaar te zijn op de gestelde prioriteiten in het beleidsprogramma 2007-2011. De formulering en onderbouwing van de door ons onderzochte doelen en de manier waarop de voortgang ervan zal worden gemeten, maken het lastig om in de komende jaren betekenisvolle uitspraken te doen over de vraag of deze doelen zijn bereikt en of de ingezette maatregelen de gewenste effecten hebben gehad. Om haar controlerende taak te kunnen waarmaken heeft de Tweede Kamer betere informatie nodig over (voorgenomen) doelen, prestaties en uitgaven en de relaties daartussen. Tegelijkertijd constateren we in ons rapport op onderdelen een positieve ontwikkeling in de manier waarop ministers proberen de resultaten van hun beleid te meten.



### Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2007

Het kabinet stelt jaarlijks een nationale verklaring op over het beheer en de besteding van EU-gelden. Met de invoering van deze 'EU-lidstaatverklaring' wil Nederland bijdragen aan een beter beheer, een betere verantwoording en een betere controle van de gelden die Nederland afdraagt aan en ontvangt vanuit de EU. De Algemene Rekenkamer oordeelt jaarlijks voor de Staten-Generaal over deze lidstaatverklaring.

De EU-lidstaatverklaring 2007, zoals die door de minister van Financiën namens het kabinet is afgegeven, is over het geheel genomen deugdelijk tot stand gekomen. De tijdige beschikbaarheid van de resultaten van inspecties, die nodig zijn voor een beoordeling van de rechtmatigheid op het niveau van eindbegunstigden, kan verder worden verbeterd.

De EU-lidstaatverklaring 2007 geeft een deugdelijke kwalificatie van het functioneren van de door Nederland opgezette systemen en de daarin vervatte maatregelen voor het beheer en de controle van de gelden uit het Europees Landbouwgarantiefonds (ELGF) en het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling (ELFPO) die de lidstaat Nederland in 2007 heeft afgedragen respectievelijk ontvangen. Door het niet tijdig verwerken van inspectieresultaten zijn vorderingen (boetes) niet altijd tijdig ingesteld. In de lidstaatverklaring verklaart het kabinet dat de uitgaven en ontvangsten die ten laste, respectievelijk ten gunste van het ELGF en het ELFPO zijn gebracht, wettig en regelmatig zijn tot en met het niveau van eindbegunstigden.



### Studierapport Signaleren van fraude

In onze missie staat dat de Algemene Rekenkamer wil bijdragen aan het integer functioneren van het Rijk en de daarmee verbonden organen. We hebben in het recente verleden onderzoek gedaan naar fraudepreventie en naar integriteitszorg. In dit studierapport hebben we de detectie van fraude in de publieke sector en in het bijzonder de vroegtijdige signalering van fraude nader onderzocht.

Bij de door ons geanalyseerde casussen bleken er vrijwel altijd vroege signalen van fraude te zijn. Voor het melden van en reageren op deze signalen is het bevorderen van een integere cultuur in een organisatie essentieel. In zo'n cultuur is het melden van fraudesignalen een onderdeel van correct professioneel handelen.



### Goed bestuur in uitvoering

In deze achtergrondstudie hebben we onderzoek gedaan naar goed bestuur in de praktijk van organisaties in de onderwijssector, de zorgsector en de huisvestingssector. Daarnaast hebben we aandacht besteed aan instellingen die samenwerkingsverbanden aangaan en sectorgrenzen overschrijden. De focus in dit project lag op het interne toezicht en de omgang met belanghebbenden.

De ministers van VROM en van VWS vinden dat goed bestuur niet alleen betrekking heeft op financiële prestaties. In het geval van de zorg moet goed bestuur ook leiden tot verantwoording over de kwaliteit van de zorg, om zo tegemoet te komen aan de wensen van patiënten. Bij de woningcorporaties betreft goed bestuur ook het realiseren van de gewenste maatschappelijke prestaties: de doelen voor volkshuisvesting.

De minister van OCW gaat een stap verder en schetst goed bestuur als een randvoorwaarde voor het behouden en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

Een van de risico's in de praktijk van intern toezicht is dat de verschillende rollen van toezichthouders strijdig met elkaar kunnen zijn. Bovendien is het intern toezicht vaak te afhankelijk van de informatie die het bestuur verschaft. Ook is er geen orgaan dat de raad van toezicht bij de les houdt.

Wat de omgang met belanghebbenden betreft zien we dat de instellingen er nog niet in slagen om de omgang met belanghebbenden zo in te richten dat het oplevert wat ze ervan verwachten. Het vaststellen van wat relevante belanghebbenden zijn en verwachtingenmanagement zijn daarbij twee belangrijke aandachtspunten.

Bij verbindingen zien we dat wet- en regelgeving en financiering sectoraal zijn georganiseerd. Dat sluit onvoldoende aan op de praktijk van instellingen die steeds meer diensten aanbieden die de sectorgrenzen juist overschrijden.



### Publieke omroep in beeld

Op verzoek van de Tweede Kamer hebben we de financiering en bedrijfsvoering van en het toezicht op de publieke omroep onderzocht. Daarbij hebben we de tv-activiteiten van alle zeven A-omroepen en de B-omroep onderzocht, evenals de rollen van de Nederlandse Publieke Omroep, het Ministerie van OCW, het Commissariaat voor de Media en de Commissie Integriteit Publieke Omroep.

Uit het onderzoek blijkt dat de publieke omroepen de afgelopen jaren bezuinigingen op de rijksbijdrage en lagere inkomsten uit reclame hebben kunnen opvangen, door onder meer private inkomsten van omroepen te gebruiken voor het maken van tv-programma's. Het efficiënter omgaan met overheidsgeld heeft een impuls gekregen sinds de grote omroepverenigingen elkaar beconcurreren om zendtijd en bijbehorend budget. Hierdoor beheersen omroepen hun kosten beter.

De bedrijfsvoering bij de publieke omroep is voldoende. Onderdelen als de totstandkoming van contracten en registers voor geschenken, nevenfuncties en financiële bindingen kunnen echter beter. Speciale aandacht vragen we voor meerjarige

overeenkomsten met productiebedrijven en contracten waarbij een productiebedrijf of BV van een presentator diensten inclusief een beeldbepalende presentator levert. We concluderen dat verantwoording door omroepverenigingen over verschillende aspecten van hun functioneren voldoet aan onze uitgangspunten. Een probleem is dat geen van de onderzochte omroepen, op een na, over 2007 een bedrijfsvoeringsverklaring heeft afgegeven in het jaarverslag. Met deze verklaring kunnen omroepen verantwoordingsinformatie toegankelijk en in onderlinge samenhang presenteren. Verder hebben vrijwel alle omroepverenigingen begin 2009 een functionerende raad van toezicht, waarvan de positie per omroepvereniging naar onze inschatting sterk verschilt.



### ICT-project huur- en zorgtoeslag

Bij de Belastingdienst hebben we het ICT-project voor de huur- en zorgtoeslag onderzocht. Aanleiding voor het onderzoek was dat 52.000 burgers hun huur- of zorgtoeslag eind 2005 niet op tijd hadden ontvangen. Verder kregen 460.000 burgers een verkeerd voorschotbedrag uitgekeerd.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat het overgrote deel van de zes miljoen aanvragers van huur- of zorgtoeslag op tijd een eerste voorschot heeft gekregen. Dat is echter gepaard gegaan met grote maatschappelijke kosten: ongeveer 11.000 klachten en een ICT-systeem dat twee keer zo duur is als begroot. Daarnaast was het systeem volgens de Belastingdienst zo instabiel, dat hij binnen anderhalf jaar na oplevering heeft besloten het te vervangen. Belangrijkste oorzaken waren onderschatting van de technische complexiteit, de tijdsdruk en de werkwijze binnen de projectorganisatie (zie ook paragraaf 1.2 over de vierkantsvergelijking).



### Europese regelgeving; Implementatie van Europese richtlijnen en handhaving van Europese verordeningen in Nederland

De Algemene Rekenkamer heeft de implementatie en handhaving van Europese regels in Nederland onderzocht. Aanleiding waren signalen dat Europese richtlijnen in de EU-lidstaten, en dus ook in Nederland, vaak te laat worden omgezet in nationale wetten en regels. Ook het gebrek aan inzicht in de kwaliteit van de handhaving van Europese verordeningen in Nederland vormde een aanleiding voor dit onderzoek.

Onze belangrijkste conclusie is dat het tempo waarin Nederland Europese richtlijnen nationaal toepasbaar maakt en de kwaliteit waarmee in ons land Europese verordeningen worden gehandhaafd, tekortschiet. Dit probleem wordt de komende tijd urgenter, omdat vanuit Brussel steeds nadrukkelijker wordt gelet op de implementatie en handhaving van Europese regelgeving in de lidstaten.



### Bestuur op afstand in beeld

In deze publicatie blikken we terug op ruim tien jaar rijksbreed onderzoek naar RWT's. We beschrijven ook de woelige context waarin de onderzoeksreeks naar RWT's tot stand is gekomen en laten we zien dat we zelf steeds meer de dialoog hebben gezocht met de omgeving, onder meer met RWT's, toezichthouders, beleidsdirecties en wetenschappers. Samen met de publicatie 'Kaders voor verantwoording en toezicht' waarin onze redenerlijnen centraal staan, is deze terugblik de afsluiting van vijf rijksbrede onderzoeken naar verantwoording en toezicht bij RWT's. Met deze terugblik op redeneringen en standpunten die de verschillende partijen de afgelopen jaren hanteerden, willen we bijdragen aan het institutionele geheugen van de overheid.





## Kaders voor toezicht en verantwoording

Deze handreiking voor verantwoording van en toezicht op de RWT's hebben we grotendeels gebaseerd op de normen en uitgangspunten in eerdere rapporten. Voor sommige onderwerpen (zoals intern toezicht) hebben we ook de laatste ontwikkelingen meegenomen. Om die reden vervangt deze uitgave onze eerdere handreikingen over verantwoording en toezicht.

### 2.2 Overige activiteiten gericht op het functioneren van de overheid

#### Advisering oprichting privaatrechtelijke rechtspersonen door het Rijk

Bij het oprichten, doen oprichten of mede oprichten van privaatrechtelijke rechtspersonen door de Staat moet de betreffende minister op grond van artikel 34 van de Comptabiliteitswet 2001 overleg voeren met de Algemene Rekenkamer. Overleg is ook – in artikel 96 – voorgeschreven bij het stellen van regels die gevolgen hebben voor bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer. Het overleg is gericht op het vaststellen van de bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer en op de vraag of het toezicht en de verantwoording in de nieuwe situatie goed zijn geregeld.

In 2008 is zeven keer overleg aangevraagd op grond van de artikelen 34 en 96. Eén overlegaanvraag ging over een conceptwetsvoorstel tot wijziging van de Zorgverzekeringswet en de Wet op de zorgtoeslag. In de overige gevallen ging het om plannen voor de oprichting van privaatrechtelijke organisaties:

- Zuidas-onderneming
- Stichting Nederlandse Veteranendag
- Stichting Servicecentrum Scholenbouw
- Stichting Amstel 218
- Stichting Nationaal Historisch Museum
- Stichting Afvalfonds

#### Ontwikkeling Rijksauditedienst

In 2008 hebben we ingestemd met de oprichting van de Rijksauditedienst. Daarbij benadrukten we wel dat de formatie van de dienst voldoende moet zijn om de beoogde (wettelijke) taken te kunnen vervullen. Ook merkten wij op dat de grondslag waarop de oprichting is gebaseerd, nog niet goed geregeld is. Verder plaatsten wij een kanttekening bij de wijze waarop de ministeriële verantwoordelijkheid voor deze dienst nu is geregeld.

#### Conferentie 'Zicht op veranderingen in financiële relaties'

In september hielden we een werkconferentie over veranderende financiële relaties van het Rijk. De conferentie was onderdeel van een verkenning naar de vraag of en hoe in de laatste twintig jaar de rol van de overheid is veranderd. Centraal stond de vraag hoe de hieruit voortvloeiende bestuurlijke arrangementen doorwerken in de financiële relaties van de overheid met derden die publieke belangen realiseren met publiek geld.

En daaraan gekoppeld wat de gevolgen zijn voor verantwoording en toezicht door het Rijk. Op de conferentie werden deze ontwikkelingen in een breder kader geplaatst. Het ging daarbij om de verbinding en vervaechting van publieke en private partijen en een vervaging van de grenzen tussen deze partijen. Ook is een vergruizing van de staat aan de ene kant en Europese staatsvorming aan de andere belicht, inclusief de gevolgen voor de verantwoording van en het toezicht op publiek geld. Begin 2009 publiceerden we het conferentiepapier op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).

### 2.3 Geplande onderzoeken in 2009

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderzoeksrapporten die in 2009 op stapel staan over het functioneren van de overheid. Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) vindt u een actuele en inhoudelijke toelichting per project.

**Tabel 2.2 Geplande onderzoeken naar het functioneren van de overheid**

Onderzoek	Ministeries														Publicatie			
	AZ	BuiZa	Just	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	WWI	V&W	EZ	LNV	SZW	VWS	J&G	2009		
EU-tendrapport 2009																		
Verslagen van raden van toezicht vergeleken																		
Verzoekonderzoek Tariefregulering energienetwerkbeheer																		
Wereldkaart geldstromen ontwikkelingssamenwerking																		
Functioneren ProRail																		
Verzoekonderzoek Buitenlandvergoedingen																		
Rapporten bij de jaarverslagen 2008 en Rijk verantwoord 2008																		
Staat van de beleidsinformatie 2009																		
Rapport bij de Nederlandse lidstaatverklaring 2008																		
Terugblikken 2009																		
Analyse departementale toezichtvisies																		
Caribische agenda: beoordeling voortgangsrapportages																		
Verbindingen in beeld: stichtingen																		
Inzetbaarheid personeel domein veiligheid																		
ICT: digitale duurzaamheid																		
Betaalgedrag Rijksdienst																		



*Het was een koude douche voor de mensen van de Nederlandse Publieke Omroep toen ze de krantenberichten lazen over het rapport van de Algemene Rekenkamer over de financiering, bedrijfsvoering en toezicht bij hun organisaties. Het rapport was – uiteraard – genuanceerd en had duidelijke kritiek op onderdelen, maar het algemene oordeel over het financieel beheer en toezicht bij/op de Publieke Omroep was niet echt negatief. Toch waren enkele kranten ongenadig hard in hun oordeel. Een terugblik met de bestuursvoorzitter van de NPO, Henk Hagoort.*

## Mild rapport leidde tot koude douche bij Publieke Omroep

Het rapport was het resultaat van een serie vragen van de Tweede Kamer aan de Algemene Rekenkamer. De Kamer had er behoefte aan de stemming in het land over bestedingen in de publieke omroep te toetsen aan feiten en aan zakelijke beschrijvingen en analyses. Hagoort: 'Toen het onderzoek begon, was ik nog directeur van de Evangelische Omroep. Wij dachten dat we een groep belegen boekhouders van de Algemene Rekenkamer op bezoek zouden krijgen aan wie ik zou moeten uitleggen wat tv-maken is. Maar het was een jong team met een cultureel antropoloog, een historicus en andere intelligente mensen die aan de slag gingen met een heel goed begrip van de context. Ik heb ervan genoten!'

‘Het conceptrapport kwam bij de koepelorganisatie Nederlandse Publieke Omroep (NPO) toen ik daar inmiddels bestuursvoorzitter was geworden. Wij waren over de tekst van dat concept heel tevreden. We werden geattendeerd op een aantal tekortkomingen, maar dat waren geen onwelkome boodschappen. En er werd al aan de oplossing gewerkt. Daarom hebben we ervan afgezien een reactie te geven op het concept. We dachten: laat het rapport het werk maar doen, dat komt wel goed.’

Ook de Algemene Rekenkamer was alert op het mogelijke publicitaire effect van het rapport, want de publieke aandacht voor het reilen en zeilen in Hilversum is groot. Voor alle zekerheid gaf de Rekenkamer een briefing aan de Tweede Kamer én aan vijftien journalisten van landelijke media. Die verliepen zonder problemen.

Toch waren Hagoort en zijn collega’s verbaasd toen De Telegraaf kopte ‘Staatstelevsie moet op de helling’ en NRC Handelsblad ‘Publieke omroep niet transparant’. Het lukte de NPO om de NRC-redactie zo ver te krijgen dat zij Hagoort de gelegenheid bood zijn visie op het Rekenkamerrapport te geven. Tot Hagoorts opluchting hadden de Kamerleden wel goed kennis genomen van de inhoud van het rapport en is het overleg in het parlement zonder imagoschade voor de NPO verlopen.

Vrij ongebruikelijk in een Rekenkamerrapport was de conclusie dat er in het programmeringsproces van de televisie fasen zitten waarin belangrijke besluiten worden genomen die niet te documenteren en te administreren zijn. Want in wezen gaat het daarbij om artistieke processen waarin de creativiteit en intuïtie van de deelnemers het resultaat bepaalt. De Algemene Rekenkamer billijkt dat.

Hagoort zegt dat hij erop aangedrongen heeft dat die ruimte aan de programmamakers gegond wordt. ‘Als wij bijvoorbeeld hebben vastgelegd dat er op maandag na 21.00 uur op Nederland 1 ‘breed amusement’ moet komen, dan is het aan de creatieve mensen van de NPO en van de omroepen om daar invulling aan te geven. De uitkomst is bijvoorbeeld afhankelijk van een bepaald idee of een trend, wellicht in combinatie met een bepaalde presentator, een thema, een budget en dergelijke. Je koopt in feite iets wat nog niet bestaat en je weet dus ook niet wat er niet gemaakt wordt. Je kunt niet de afweging laten zien tussen het ene programma en het andere, dat nooit zal worden gemaakt.’

‘Maar achteraf gaan we wel degelijk beoordelen hoe het budget is gebruikt, wat de kijkcijfers waren en hoe het kijkerspanel erop heeft gereageerd. We toetsen het aan onze interne “kwaliteitskaarten”. Het doet mij genoegen dat de Algemene Rekenkamer dit een verantwoord proces vindt.’

# 3 Onderzoek naar het presteren van de overheid

In dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van onze onderzoeksrapporten in 2008 naar het presteren van de overheid. We eindigen met een doorkijk naar wat u aan onderzoek op dit terrein van ons kunt verwachten in 2009.

### 3.1 Onderzoeksrapporten in 2008 over het presteren van de overheid

Onderstaande tabel geeft een overzicht van onze publicaties van onderzoeken in 2008 naar het presteren van de overheid, gevolgd door een beknopte beschrijving per project. Praktische informatie over publicatiedata, Kamerstuknummers en ISBN-nummers is te vinden in de bijlage bij dit verslag. Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) vindt u per project een dossier met de conclusies en reacties van onderzochte instanties en de stand van zaken rondom het rapport, zoals Kamervragen, verslagen van Algemeen Overleg in de Tweede Kamer en moties naar aanleiding van onze rapporten.

Tabel 3.1 Onderzoek naar het presteren van de overheid

Onderzoek	Ministeries													Periode publicatie		Kosten in dagen*			
	AZ	BuizZa	Just	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	WVI	V&W	EZ	LNV	SZW	VWS	J&G	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd
														2008	2008	2008	2008		
Opvang zwerfjongeren 2007																		126	170
Beroepspraktijkvorming in het mbo																		1.303	1.319
Op weg van aanbod naar vraag in zorg en onderwijs																		550	514
Terugblik 2008 (5 rapporten)																		178	175
Aanpak harde kern jeugdwerklozen																		800	844
Kwaliteitsbewaking van het hoger onderwijs																		783	739
Krachtwijken																		164	291
Bestrijden witwassen en terrorisme-financiering																		577	591
Alerteringssysteem																		436	458
Terrorismebestrijding																		216	396
Herstructurering bedrijventerreinen																		493	492
Drinkwater in ontwikkelingslanden																		679	660
Duurzaamheid intensieve veehouderij																		513	569
Duurzame visserij																		656	671
Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel B																		1.146	1.175
Ketenbesef op de werkvloer																		210	238
Topsport in Nederland																		884	870
Lessen van de tsunami																		150	136
Opvang zwerfjongeren 2008																			
Totaal																		9.864	10.308

\* het aantal dagen dat in totaal in 2008 en in voorgaande jaren aan de desbetreffende projecten is besteed



### Opvang zwerfjongeren 2007

In januari 2008 publiceerde de Algemene Rekenkamer voor de vijfde keer sinds 2002 onderzoek naar de opvang van zwerfjongeren. Een belangrijke reden hiervoor is dat zwerfjongeren in het beleid vaak tussen wal en schip vallen, omdat de zorg en aandacht voor hen op het grensvlak van jeugdzorg en maatschappelijke opvang ligt. Met dit onderzoek hebben we de landelijke gegevens geactualiseerd over de aantallen zwerfjongeren en over de ontwikkelingen in voorzieningen voor hen.

We konden op basis van de opgaven van de centrumgemeenten alleen een schatting maken van het aantal zwerfjongeren. Deze viel in 2007 met 6.000 aanzienlijk hoger uit dan in de eerdere jaren. Of er meer zwerfjongeren zijn of dat zij nu vaker geregistreerd worden, kunnen wij op basis van ons beperkte onderzoek niet aangeven. Bovendien wordt de afgesproken definitie van zwerfjongeren niet consequent gehanteerd.

Wel constateren we dat er beweging komt in de opvang en begeleiding van zwerfjongeren. Veel lokale en regionale partijen zijn bereid hun verantwoordelijkheid voor zwerfjongeren te nemen binnen het jeugdbeleid en binnen de maatschappelijke opvang. Nu gaat het erom ervoor te zorgen dat dit momentum niet verloren gaat.



### Beroepspraktijkvorming in het mbo

We hebben onderzoek gedaan naar beroepspraktijkvorming (BPV) in het mbo. Bij dit wettelijk verplichte onderdeel van hun opleiding oefenen mbo-leerlingen het vak uit waarvoor ze worden opgeleid in de praktijk. Belangrijke redenen voor dit onderzoek waren enerzijds signalen dat er te weinig BPV-plekken zouden zijn en anderzijds het grote belang dat de praktijkcomponent binnen elke mbo-opleiding heeft.

In ons rapport concluderen we dat BPV aan kwaliteit kan winnen als scholen hun leerlingen beter begeleiden. De afspraken tussen opleidingen, bedrijven en de ondersteunende kenniscentra hierover zijn echter te vrijblijvend.



### Op weg van aanbod naar vraag in zorg en onderwijs

We hebben het beleid voor meer vraagsturing in de zorg en het onderwijs onderzocht. Bij vraagsturing staat de vraag van de gebruikers van dienstverlening meer centraal. Omdat vraagsturing volop in ontwikkeling is, was dit onderzoek verkennend van opzet. We zijn bij de Ministeries van VWS en van OCW nagegaan hoe zij in hun beleid invulling geven aan vraagsturing dan wel het stelsel zo vormgeven dat aanbieders meer rekening houden met de wensen van de gebruikers.

Beide ministeries blijken vergelijkbare randvoorwaarden van belang te achten voor het vormgeven van vraagsturing. Het gaat om het versterken van de positie van de vrager, het creëren van ruimte voor instellingen (en marktprikkels in de zorg) en om transparantie van het zorgaanbod. In het beleid van beide sectoren wordt voor het stimuleren van vraagsturing een mix van verschillende instrumenten ingezet. In de zorg wordt ingezet op economische en participatieve instrumenten en in het onderwijs worden vooral participatieve instrumenten ingezet.

Vooraf over de samenhang tussen de verschillende instrumenten zouden beide ministeries vaker vragen kunnen stellen als: vormen de instrumenten de juiste mix, versterken ze elkaar of juist niet en wat betekenen ze voor de praktijk van de publieke dienstverlening, voor de burger en voor de professionals?



### Aanpak harde kern jeugdwerklozen

We hebben onderzoek gedaan naar de aanpak van jeugdwerkloosheid. Het onderzoek richtte zich op werkloze jongeren zonder startkwalificatie, die zich hebben ingeschreven bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) en een grote(re) afstand hebben tot de arbeidsmarkt. De onderzochte jongeren hebben vaak complexe problemen, bijvoorbeeld schulden, problemen thuis en psychische problemen. Voor de jongeren zelf dreigt maatschappelijke uitsluiting. Het kan bovendien hoge maatschappelijke kosten met zich meebrengen, bijvoorbeeld als jongeren jarenlang afhankelijk zijn van een uitkering, overlast veroorzaken of crimineel gedrag gaan vertonen.

Belangrijke conclusie uit ons onderzoek is dat jongeren met meervoudige problematiek nog te weinig de begeleiding krijgen die zij nodig hebben om terug naar school of aan het werk te kunnen gaan. Dit heeft te maken met de manier waarop betrokken instanties de begeleiding aanpakken en met de wijze waarop deze instanties onderling en met andere partijen uit het onderwijs, de zorg en de hulpverlening samenwerken. Zodra de begeleiding en samenwerking op een of meer onderdelen niet goed verloopt, kunnen er onderbrekingen ontstaan in de begeleiding, bestaat het risico dat de verkeerde instrumenten worden ingezet en kan de jongere uit beeld raken. Vanwege de complexe problematiek van deze jongeren is het belangrijk dat de begeleiders zicht krijgen op en werken aan alle belemmeringen in het teruggaan naar school of werk.



### Kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen

De kwaliteit van het hoger onderwijs is belangrijk voor de ontwikkeling van de economische positie van Nederland en Vlaanderen. Nederland kent sinds 2002 een transparant stelsel van externe kwaliteitszorg, Vlaanderen sinds 2005. Samen met het Belgische Rekenhof hebben we deze kwaliteitsbewaking onderzocht.

Onze algehele conclusie is dat het stelsel van kwaliteitsbewaking voor het hoger onderwijs goed is uitgewerkt. De instellingen beschikken over een voldoende uitgebouwd systeem van interne kwaliteitszorg. De werking kan op een aantal punten worden verbeterd, zoals het formuleren van streefdoelen en het betrekken van alumni en het beroepenveld.

Ook de organisatie van de accreditatieverlening is goed van de grond gekomen. In Vlaanderen en Nederland worden hogeronderwijsopleidingen geaccrediteerd door de onafhankelijke Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). De visitatiecommissies en de NVAO baseren hun oordeel echter nog te weinig op inhoudelijke aspecten van onderwijskwaliteit. Daarnaast zijn de beoordeling en de onderbouwing door de visitatiecommissies niet altijd voldoende geëxpliciteerd, terwijl de NVAO juist daarop is aangewezen. Daardoor bestaat het risico dat licht ondermaatse opleidingen toch worden geaccrediteerd.



### Krachtwijken

Het 'krachtwijkenbeleid' van de minister voor WWI richt zich op de bestrijding van de problemen in veertig stadswijken en op verbetering van de positie van de wijkbewoners. Wij hebben de totstandkoming van dit beleid geanalyseerd en gekeken hoe het wordt uitgevoerd in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Eindhoven en Arnhem. Centraal stond de vraag of het kabinet heeft gewaarborgd dat de minister achteraf goed verantwoording kan afleggen over de resultaten van het beleid. Bijzonder aspect is dat we – anders dan bij onze onderzoeken 'achteraf' – dit onderzoek hebben uitgevoerd terwijl de uitvoering van beleid nog in volle gang is.

De minister voor WWI beschikt over enkele goede instrumenten om de voortgang van het beleid in de wijken te bewaken. Positief is dat met de bestaande onderzoeksmix ontwikkelingen te volgen zijn in de veertig wijken in achttien steden die het kabinet met



prioriteit wil aanpakken. Daarbij kan ook gevolgd worden of de problemen zich naar andere buurten verplaatsen. De onderzoeksmix richt zich echter niet op alle problemen in deze aandachtswijken en onduidelijk is welke verbetering de minister van haar beleid verwacht. Ook de vergelijking van resultaten tussen alle wijken kan beter. Daar hebben gemeenten behoefte aan. Verder is voor een goede verantwoording betrouwbare informatie over de uitgangspositie van de veertig wijken en hun ontwikkeling cruciaal.



### Bestrijden witwassen en terrorismefinanciering

We hebben onderzoek gedaan naar het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering. Daarbij hebben we aandacht besteed aan de manier waarop de verantwoordelijke ministers van BZK, van Financiën en van Justitie de handhavingketen aansturen. Verder hebben we onderzocht hoe de verschillende uitvoeringsorganisaties te werk gaan bij het voorkomen, signaleren, opsporen, vervolgen en sanctioneren van witwassen en terrorismefinanciering.

We concluderen dat ondanks de vele maatregelen van de betrokken ministers witwassen en terrorismefinanciering nog onvoldoende worden voorkomen. Bovendien is de kans klein dat witwassen en terrorismefinanciering ontdekt en bestraft worden. Opsporingsdiensten en het Openbaar Ministerie benutten verder nog te weinig de mogelijkheden die er zijn om crimineel vermogen te ontnemen. Deze prestaties zijn niet wat je kunt verwachten op basis van de ambities van de laatste vijf kabinetten en de prioriteit die zij de afgelopen tien jaar hebben gegeven aan het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering (zie ook paragraaf 5.18).



### Alerteringssysteem Terrorismebestrijding

In reactie op de aanslagen in Madrid in 2004 gaven de ministers van Justitie en van BZK aan dat er een Nationaal Alerteringssysteem moest komen. Dit systeem moet overheden, bedrijfsleven en publiek informeren over actuele dreigingen en risico's. Uit dit voornemen is het Alerteringssysteem Terrorismebestrijding voortgekomen, waarmee belangrijke sectoren, gemeenten en politiekorpsen gewaarschuwd kunnen worden bij een verhoogde terroristische dreiging. In ons onderzoek zijn we nagegaan of het systeem daadwerkelijk bijdraagt aan het snel treffen van maatregelen bij dreigingen en risico's.

Het ontwerp van het alerteringssysteem voldoet op hoofdlijnen aan de eisen. Voor dertien bedrijfssectoren zijn de locaties bepaald die een potentieel doelwit vormen voor een terroristische aanslag. Daarnaast hebben de betrokkenen afspraken gemaakt over de maatregelen die bij elk dreigingsniveau genomen moeten worden. De uitvoerbaarheid van deze maatregelen is echter nog niet onderzocht. Vermoedelijk gaan er capaciteitsproblemen ontstaan bij hogere en langdurige dreiging.

Naast het alerteringssysteem bestaan er ook andere initiatieven om de veiligheid van vitale sectoren te vergroten, bijvoorbeeld de Bescherming Vitale Infrastructuur (BVI). Voor de BVI ligt de coördinerende rol bij het Ministerie van BZK en bij het alerteringssysteem ligt die rol bij het Ministerie van Justitie. Dat bevordert een integrale aanpak niet.



### Herstructurering van bedrijventerreinen

De rijksoverheid heeft beleid om problematische veroudering van bedrijventerreinen tegen te gaan. Het beleid is erop gericht om daar waar bedrijventerreinen niet meer voldoen aan de eisen van de tijd, deze te herstructureren. Zo moet worden voorkomen dat er voortdurend nieuwe terreinen worden aangelegd, terwijl de oude, deels verlaten terreinen verloederen. Wij onderzochten of dit herstructureringsbeleid succesvol is, en zo nee, wat hiervan de oorzaken zijn.

Onze conclusie is dat de herstructurering van verouderde bedrijventerreinen niet goed van de grond komt. De veroudering is de afgelopen jaren juist verder toegenomen. De ministers van VROM en van Economische Zaken (EZ) hebben onvoldoende in kaart gebracht op welke locaties er precies sprake is van veroudering, welk type veroudering daar aan de orde is, om hoeveel hectares verouderde terreinen het gaat, welke maatregelen nodig zijn en hoeveel geld hiermee is gemoeid. Daarnaast is het voor gemeenten en ondernemers lastig om het benodigde geld voor het opknappen van bedrijventerreinen bij elkaar te krijgen. Ook ontbreekt het gemeenten aan ondersteuning van rijkswege in de vorm van voorlichting, training, handleidingen, organisatorische capaciteit en dergelijke. Verder concluderen we dat er in het rijksbeleid een heldere en eenduidige lijn ontbreekt als het gaat om duurzaam ruimtegebruik bij het (her)inrichten van bedrijventerreinen.



### Drinkwater in ontwikkelingslanden

De wijze waarop de minister voor Ontwikkelingssamenwerking (OS) 50 miljoen mensen in ontwikkelingslanden toegang tot schoon en veilig drinkwater wil bieden, was onderwerp van dit onderzoek. Deze '50 miljoendoelstelling' besloeg ongeveer een twaalfde van het totaal aantal mensen dat volgens het zevende millenniumdoel van de Verenigde Naties ('duurzame leefomgeving') toegang tot schoon drinkwater moet krijgen.

Een conclusie is dat deze doelstelling heeft geleid tot concrete activiteiten in de landen waarmee Nederland een ontwikkelingsrelatie onderhoudt. De uitwerking van de doelstelling is echter onvoldoende concreet, waardoor uitvoerders niet precies weten wat van hen wordt verwacht. Die onduidelijkheid wordt vergroot door de aanvullende voorwaarden die de minister voor OS heeft geformuleerd. Door het ontbreken van helder gedefinieerde doelstellingen en een integraal beleidskader is bovendien niet altijd vast te stellen of activiteiten duurzaam zijn of aan de aanvullende voorwaarden voldoen. De minister kan de voortgang daarom lastig bijhouden. Ook in de manier waarop de minister stuurt op de realisatie van de doelstelling hebben we knelpunten geconstateerd.



### Duurzaamheid intensieve veehouderij

De ministers van LNV en van VROM willen de intensieve veehouderij duurzamer maken. Doel is minder milieubelasting, betere leefomstandigheden voor het vee en een betere concurrentiepositie voor de sector. Wij zijn nagegaan in hoeverre het de ministers lukt deze ambities waar te maken. We hebben dit beoordeeld aan de hand van dierenwelzijn, ammoniakuitstoot via mest en innovatie van de bedrijfstak.

In het rapport concluderen we onder meer dat het onzeker is of de ambities van de minister van LNV voor de intensieve veehouderij wel binnen de geplande termijn zijn te realiseren. Er is op sommige punten enige vooruitgang geboekt, maar de minister zet de beschikbare instrumenten om verbeteringen in de sector te bereiken niet voluit in. De minister evalueert bovendien weinig, waardoor de effectiviteit van de wel benutte instrumenten onduidelijk is.

Sinds de jaren negentig is de huisvesting van dieren enigszins verbeterd. Dit is vooral te danken aan strengere Europese regels.

Bij de reductie van ammoniakuitstoot hebben de ministers van VROM en van LNV sinds 1990 resultaten geboekt. De ammoniakuitstoot uit de landbouw is met de helft afgenomen. De Europese doelstellingen voor maximale stikstofneerslag uit ammoniak op kwetsbare natuur (als gevolg van te hoge ammoniakuitstoot) zijn echter nog niet behaald. Dat zal ook in de nabije toekomst waarschijnlijk niet lukken. De kwetsbare natuur in ons land is zodoende nog onvoldoende beschermd. Zorgwekkend is dat ook in beschermde natuurgebieden sprake is van te veel stikstofneerslag. Dat komt doordat zich relatief veel intensieve veehouderijbedrijven in de buurt van deze gebieden bevinden.



### Duurzame visserij

Er is Europees beleid om de overbevissing in de Europese wateren tegen te gaan. Dat beleid is gericht op duurzame exploitatie van het zeeleven, rekening houdend met zowel milieu als economie. Wij hebben onderzocht of Nederland erin slaagt dit beleid gestalte te geven en te handhaven en of de duurzaamheidsdoelen worden gerealiseerd. We concluderen dat Nederland de ambities voor betere bescherming van de visstand en de biodiversiteit in de Noordzee niet waarmaakt. Bij de beleidskeuzes hebben economische belangen de overhand. Zowel de economische positie van de visserijsector als de ecologische situatie in de Noordzee verslechteren daardoor. Vier factoren spelen hier een rol. Zo is het vangstquotabeleid van de EU niet effectief. Bovendien staan de naleving en handhaving van de visserijregels onder druk. Innovaties in de visserijmethoden zouden de schadelijke effecten van de Noordzeevervisserij kunnen verminderen, maar beleid om dit te stimuleren komt zeer traag op gang. Verder zou sanering van de visserijsector kunnen helpen om de visserijsector ondanks de vangstquota rendabel te houden. De effectiviteit van de saneringen sinds 1994 is echter onzeker. De inkringing van de vloot leidt in de praktijk niet tot een optimale verbetering van het rendement van de overblijvende vissers. Dit komt doordat gesaneerde vissers hun visrechten behouden en de overblijvende vissers deze rechten moeten kopen of huren.



### Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel B

Regelmatig blijken ICT-projecten bij de overheid in de problemen te raken. Projecten blijken veel duurder te worden dan gedacht, vragen meer tijd dan gepland of leveren niet het gewenste resultaat op. Met deze ICT-projecten is veel publiek geld gemoeid. Bovendien zijn de gevolgen van in meer of mindere mate mislukte projecten vaak groot en maatschappelijk onaangenaam. Op verzoek van de Tweede Kamer deden wij onderzoek naar dit onderwerp. In ons in 2007 gepubliceerde rapport *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel A* rapporteerden we vooral over achterliggende oorzaken en over bestuursvraagstukken. In 2008 publiceerden we deel B van het onderzoek. Daarin hebben we bij vijf ICT-projecten in detail onderzoek gedaan naar de vraag hoeveel geld, tijd en arbeid de rijksoverheid steekt in ICT-projecten. Het bleek dat deze basale gegevens niet altijd aanwezig zijn. Vooral over de omvang missen we gegevens. Het is daardoor nauwelijks bekend hoeveel inspanningen er nodig zijn (geweest) om een ICT-systeem te bouwen. Verder missen we informatie over kosten. Er zijn wel totaalbedragen, maar uit welke kostensoorten deze bedragen zijn opgebouwd, is niet altijd duidelijk. Bij alle vijf onderzochte ICT-projecten hebben wij kostenoverschrijdingen en vertragingen vastgesteld. Aan beide ligt een grote verscheidenheid aan verklaringen ten grondslag, waaronder politieke druk, aanvullende politieke wensen, samenloop en samenwerking tussen projecten en een hoog technisch ambitieniveau. De Algemene Rekenkamer onderzocht ook de mogelijkheden voor een professionelere besturing van ICT-projecten die, zo bleek uit deel A, nodig is om te komen tot realistische ambities en tot meer vat op ICT-projecten. Onder meer is een minimale set aan gegevens nodig - zie de eerder genoemde basale gegevens - om grip te hebben op een ICT-project. Wat de besturing

betreft constateerden we dat daar niet één oplossing voor is. Belangrijk is in elk geval dat de ‘business’ leidend is en dat organisatievraagstuk en informatievoorziening in hun onderlinge samenhang worden aangepakt.



### Ketenbesef op de werkvloer

We hebben onderzoek gedaan naar het functioneren van diverse samenwerkingsketens in het publieke domein. Welke factoren bepalen dat een samenwerkingsketen goed functioneert of juist niet?

In de keten die toezicht moet houden op het verwijderen van asbest uit slooppanden is de samenwerking het minst ver ontwikkeld. Er is tussen de betrokken organisaties geen sprake van structurele afstemming, informatie-uitwisseling en eenheid van optreden. Bij de aanpak van kindermishandeling verloopt de samenwerking tussen de betrokken organisaties beter. De rollen binnen de keten zijn redelijk duidelijk afgebakend. Toch doen zich soms grote problemen voor in de afstemming tussen hulpverleners. De informatie-uitwisseling tussen en binnen de betrokken organisaties is slecht georganiseerd. In de acute zorgverlening verloopt de ketensamenwerking het best. Hoewel er van expliciete regie geen sprake is, weten de afzonderlijke ‘schakels’ in de meeste gevallen wat ze moeten doen en welke eisen de volgende schakel stelt. Wat in deze keten nog wel verbeterd kan worden zijn de aanrijtijden van ambulances en de betrouwbaarheid en deskundigheid van sommige afdelingen voor spoedeisende hulp en huisartsenposten. Verder is binnen de drie onderzochte terreinen een expliciete regiefunctie een succesfactor. Regie is nodig als een keten helemaal of op onderdelen nieuw is. Dit geldt ook voor organisaties die vanuit sterk verschillende culturen werken en daardoor niet tot een gezamenlijke opvatting komen over de aard en aanpak van het probleem.



### Topsport in Nederland

Ter gelegenheid van het afscheid, per 1 oktober 2008, van Pieter Zevenbergen als lid van het college van de Algemene Rekenkamer, hebben we onderzoek gedaan naar de kosten en baten van het Nederlandse topsportbeleid.

Uit ons onderzoek blijkt dat de sportbonden jaarlijks ongeveer € 63 miljoen uitgeven aan topsport. De rijksoverheid draagt hieraan gemiddeld € 7,5 miljoen bij. De Lotto is met ongeveer € 10 miljoen ook een belangrijke financier. Aan paralympische topsport wordt jaarlijks ongeveer € 2,5 miljoen euro uitgegeven. De rijksoverheid neemt daarvan € 400.000 voor haar rekening, de Lotto € 1,2 miljoen.

Voor de Olympische Spelen trekken Lotto en rijksoverheid jaarlijks gemiddeld een bedrag van € 17,7 miljoen uit. Nederland heeft zestien medailles gewonnen bij de Olympische Zomerspelen in Beijing. De gemiddelde bijdrage aan een olympische medaille is dus € 1,1 miljoen. In een olympische cyclus van vier jaar komt dat neer op € 4,4 miljoen per medaille. Voor paralympische sporters is jaarlijks gemiddeld ongeveer € 1,8 miljoen uitgetrokken. Met 22 Nederlandse medailles bij de Paralympische Zomerspelen in Beijing is de gemiddelde jaarlijkse bijdrage aan een paralympische medaille dus € 81.000. In een paralympische cyclus van vier jaar, komt dat neer op € 324.000 per medaille.



### Lessen van de tsunami

Op 26 december 2004 vond in de Indische Oceaan de verwoestende tsunami plaats die vele landen trof. De wereldwijde hulpacties die onmiddellijk op gang kwamen, leverden miljarden euro's op. De vraag is of het toegezegde geld daadwerkelijk gegeven is, of het op de plaats van bestemming is gekomen, waaraan het is uitgegeven en of dat op een effectieve, efficiënte en correcte wijze is gebeurd. De wereldorganisatie van rekenkamers (Intosai) heeft onder voorzitterschap van de Algemene Rekenkamer onderzoek gedaan naar verantwoording over, controle van en transparantie in rampgerelateerde hulp. Dit onderzoek resulteerde in het rapport *Lessons on accountability, transparency and audit of Tsunami-related aid* (zie voor meer informatie [www.intosai-tsunami.org](http://www.intosai-tsunami.org)).

In het verlengde hiervan hebben we een Nederlands landenrapport gepubliceerd. In dit rapport concluderen we dat de Nederlandse overheid en de grotere organisaties zich hebben gehouden aan de geldende verantwoordingsvoorschriften voor humanitaire hulp. De grotere hulporganisaties bleken zelfs meer verantwoordingsinformatie te hebben verstrekt dan vereist. Toch blijkt het vrijwel onmogelijk om de hulpstromen van de bron tot en met de bestemming te volgen en vast te stellen wat de resultaten zijn van de verstrekte hulp. Dat komt door het ontbreken van een standaard voor het verschaffen van verantwoordingsinformatie en het hanteren van definities. Ook ontbreken er afspraken over gecoördineerde internationale controles en over het uitwisselen van controleresultaten.



### Opvang zwerfjongeren 2008

In december 2008 publiceerden we ons onderzoek over 2008 naar de opvang van zwerfjongeren. Daarbij is de beleidsontwikkeling bij de centrumgemeenten tegen het licht gehouden, mede naar aanleiding van het uitdrukkelijke verzoek van de staatssecretaris van VWS aan die gemeenten om expliciet aandacht te besteden aan zwerfjongeren in het zogenoemde Stedelijk Kompas. Ook beleidsinitiatieven van de minister voor Jeugd en Gezin, van provincies, gemeenten en instellingen zijn geïnventariseerd.

De conclusie is dat vrijwel alle centrumgemeenten aandacht hebben voor de specifieke zorgvraag van zwerfjongeren. Vaak gaat het evenwel om plannen, experimenten en voornemens. Deze moeten nog omgezet worden in concrete activiteiten en hun beslag krijgen in een structurele aanpak. Een deel van de centrumgemeenten verzamelt hiervoor systematische informatie. Slechts een beperkt aantal betreft in de probleem-analyse ook de minderjarige zwerfjongeren voor wie zij wél verantwoordelijk is.

### 3.2 Geplande onderzoeken in 2009

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderzoeksrapporten die in 2009 op stapel staan over het presteren van de overheid. Op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) kunt u per project kunt u een actuele en inhoudelijke toelichting vinden.

**Tabel 3.2 Geplande onderzoeken naar het presteren van de overheid**

Onderzoek	Ministeries														Publicatie		
	AZ	BuiZa	Just	BZK	OCW	FIN	DEF	VROM	WWI	V&W	EZ	LNV	SZW	VWS	J&G	2009	
Vervolgonderzoek Managementinformatie over inzetbaarheid Defensie																	
Terugblikken 2009																	
Milieueffecten wegverkeer																	
Particuliere beveiligers in het publieke domein																	
Monitoring verwerving Joint Strike Fighter																	
Kwaliteitswet zorginstellingen																	
Ontwikkeling van telezorg																	
Onderweg naar Lissabon																	
Participatiebeleid in uitvoering																	
Zwerfjongeren 2009																	
Transparantie ontwikkelingssamenwerking																	

*Ter gelegenheid van het afscheid van collegelid Pieter Zevenbergen heeft de Algemene Rekenkamer – zoals traditie is bij het afscheid van een collegelid – een onderwerp bij de kop genomen dat hij persoonlijk een warm hart toedraagt: de topsport. Het is het eerste onderzoek in Nederland naar investeringen in en opbrengsten van topsport. Zo blijkt een Nederlandse Olympische medaille in Beijing € 4,4 miljoen te hebben gekost. Erica Terpstra bespreekt hieronder wat er moet gebeuren om de Olympische Spelen naar Nederland te halen.*



## ‘Olympische ambitie vereist stevig samenspel overheid en NOC\*NSF’

Om in Nederland een gunstig klimaat te scheppen voor de Olympische Spelen, moet sport in het algemeen en topsport in het bijzonder een sterkere positie krijgen. Het bevorderen van topsport gebeurt volgens de Algemene Rekenkamer nu in een ‘subtiel samenspel’ tussen de overheid en sportkoepel NOC\*NSF, maar zij is er niet gerust op dat dat voldoende is. Er zou een ‘robuuste’ vorm van samenwerking tussen de overheid en de sportbonden moeten komen als Nederland de olympische ambities wil waarmaken.

Volgens de voorzitter van NOC\*NSF, Erica Terpstra, zijn er dan ook veel robuustere overheidsinvesteringen nodig. ‘Nederland heeft nog niet echt een sportcultuur terwijl er wel steeds meer maatschappelijke taken bij de sportgemeenschap worden gelegd, zoals

het versterken van sociale cohesie. Met 1,2 miljoen vrijwilligers zijn wij de grootste *civil society* van dit land, maar de overheidsbijdrage aan sport is nog steeds heel gering. Het lijkt wel of de overheid van twee walletjes wil eten. Ik ben daarom heel blij dat de Algemene Rekenkamer zegt dat de overheid de consequenties onder ogen moet zien als zij de ambitie van Olympische Spelen in Nederland in 2028 serieus neemt.'

Om een olympische, sportminnende mentaliteit in Nederland te krijgen, is een lange-termijnstrategie opgesteld die begint aan de brede basis van de samenleving. Terpstra: 'De strategie richt zich rechtstreeks op het scheppen van een olympisch klimaat, maar ook op nevendoele. Het onderwijs moet bijvoorbeeld tot stand zien te brengen dat leerlingen minimaal vijf uur per week in relatie tot hun school aan sport gaan doen. Dat is niet alleen goed voor de leerling, maar ook voor de algemene schoolprestaties. De jonge generatie moet sport als een onderdeel van het dagelijks leven gaan zien. Op dezelfde wijze kunnen VWS, de gemeenten en de provincies bijdragen aan een sportminnende cultuur en ervan profiteren om hun algemene beleidsdoelen te bereiken, zoals fitte mensen en hechte sociale verbanden.'

'Het Internationaal Olympisch Comité is erg geïnteresseerd in deze "strategie van onderaf". Want gewoonlijk wordt de olympische ambitie van bovenaf door een regering aan een land opgelegd. In Nederland proberen we als het ware de samenleving zo sportminnend en sportief te maken, dat de Olympische Spelen hier over twintig jaar vanzelf op hun plaats zijn.'

Een evenement als de Olympische Spelen kan een mobiliserend effect op heel de samenleving hebben, zelfs op niet-sportdepartementen. 'Voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is het van belang tijdig de infrastructuur te voltooien, vooral in de Randstad. Het jaar 2028 is een deadline die kan helpen de stroperigheid in de besluitvorming te doorbreken en de infrastructuur op orde te brengen, wat toch moet gebeuren', zegt Terpstra. Maar waar komt de eindverantwoordelijkheid voor zoiets groots te liggen?

'Het plan voor de Olympische Spelen moet ons aller plan worden. Hoe dichter we bij 2028 komen, des te breder moet de coalitie van partijen worden die verantwoordelijkheid draagt. De focus zal dus verschuiven van de koepel van sportorganisaties naar alle belanghebbende partijen. En uiteindelijk is het één stad die zich kandidaat moet stellen. Maar daarover willen wij nu nog geen keuze maken, want dan gaan de andere achterover leunen en beschouwen zij het niet meer als 'hun' spelen.'

'Het rapport dat de Algemene Rekenkamer heeft uitgebracht, is voor ons heel erg nuttig. Het geeft het complete beeld van taken en verantwoordelijkheden, financiële bijdragen en verbanden. Het topsportklimaat wordt er buitengewoon goed in beschreven. Wij waren ook geweldig enthousiast over de kwaliteit van het team van de Rekenkamer. Het rapport, dat ik op grote schaal beschikbaar heb gesteld, is op dit moment verplichte lectuur voor iedereen die nieuw is in onze organisatie, inclusief het filmpje hierover op de website van de Rekenkamer.'



# 4 Projecten in binnen- en buitenland



De Algemene Rekenkamer wil een bijdrage leveren aan goed openbaar bestuur. Dat doen we onder meer door kennis uit te wisselen en samen te werken met collega-rekenkamers, overheden en overheidsorganisaties in binnen- en buitenland. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van al onze samenwerkingsverbanden en ondersteuningsprojecten op dit terrein in eigen land, binnen het Koninkrijk der Nederlanden, binnen de EU en op mondiaal niveau. We besluiten het hoofdstuk met een overzicht van onze internationale projecten in 2009.

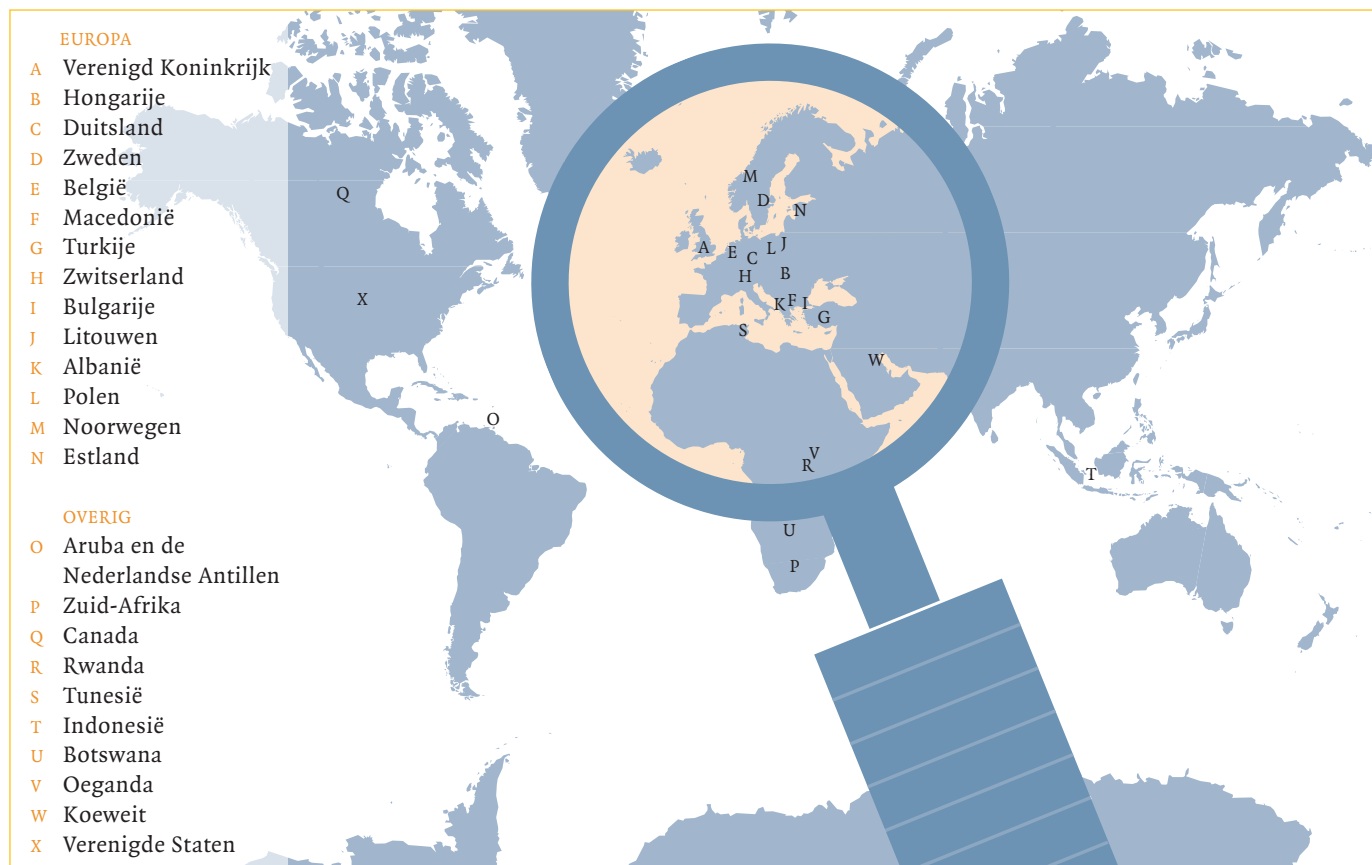
#### 4.1 Lokale rekenkamers

De lokale rekenkamers, sinds 2006 verplicht voor elke gemeente, hebben hun plaats in het bestuurlijk landschap in Nederland ingenomen. Door toenemende decentralisering van beleid spelen lokale rekenkamers een steeds grotere rol in onderzoek naar doeltreffendheid en doelmatigheid van dat beleid. Die onderzoeksgegevens zijn uiteraard ook voor de Algemene Rekenkamer interessant. Zo kunnen we rijksbeleid vergelijken met lokaal uitvoeringsbeleid. Ook kunnen onze onderzoeken interessant zijn in een lokale context.

We hechten aan goede contacten met de lokale collega's. In 2008 hebben we voor het eerst een inhoudelijke bijeenkomst met lokale rekenkamers georganiseerd rondom het rapport over krachtwijken. Andere bijeenkomsten, onder meer over bedrijventerreinen, volgen. We zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK); ons collegelid Gerrit de Jong is bestuurslid van de NVRK. Voor de NVRK voerde de Algemene Rekenkamer in 2008 wederom het secretariaat van de Goudvinkprijs, de jaarlijkse prijs voor het beste rekenkamerrapport. Opnieuw groeide de belangstelling voor deze wijze van kennisdeling.

#### 4.2 Internationale activiteiten

Op onderstaande wereldkaart is te zien in welke landen de Algemene Rekenkamer in 2008 actief is geweest. We hebben zusterinstellingen ondersteund en – op verzoek – buitenlandse activiteiten verricht. Deze ondersteuningsactiviteiten worden bekostigd door de Ministeries van BuiZa en van EZ of door internationale organisaties, zoals de Verenigde Naties, de Wereldbank en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Een aantal activiteiten, zoals lidmaatschappen van internationale organisaties, komt direct voor rekening van de Algemene Rekenkamer.



## Wettelijke taken en institutionele verplichtingen

### Koninkrijk der Nederlanden

Met de rekenkamers van Aruba en van de Nederlandse Antillen werken we nauw samen. Deze samenwerking is in 2000 vastgelegd in een protocol. Eens in de twee jaar komen de colleges van de drie rekenkamers bijeen om de resultaten van de samenwerking te evalueren en te besluiten over nieuwe projecten.

In 2008 was wederom de discussie over de staatkundige vernieuwing van de Antillen een belangrijk thema. De herziening van het Statuut voor het Koninkrijk der Nederlanden komt dichterbij. Wij hebben als Algemene Rekenkamer het belang van een goede rekenkamerfunctie binnen alle onderdelen van het Koninkrijk benadrukt. Ook in de toekomst moet de onafhankelijke controle op de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid door een rekenkamer gegarandeerd blijven.

### Europese Unie

Ook binnen de Europese Unie werken we samen met zusterinstellingen. Dat gebeurt onder meer in het Contactcomité van de presidenten van nationale EU-rekenkamers en van de Europese Rekenkamer. Dit comité komt jaarlijks bijeen. Bovendien ondersteunen wij rekenkamers van tot de EU toetredende en recent toegetreden staten. We hebben zelf ons zesde EU-trendrapport uitgebracht. In 2008 publiceerden inmiddels negen andere rekenkamers een soortgelijk rapport. Verder hebben we ons tweede rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring gepubliceerd, waarmee we opnieuw hebben bijgedragen aan een betere verantwoording van besteding van EU-gelden. Samen met de Britse en Deense rekenkamers hebben wij in september 2008 in Kopenhagen een seminar georganiseerd waarin EU-rekenkamers informatie uitwisselden over de lidstaatverklaringen/EU-rekeningen die sinds kort in enkele lidstaten worden afgegeven/opgesteld. Vrijwel alle landelijke rekenkamers van de EU namen hieraan deel. Verder tonen, naast de Europese Rekenkamer, ook het Europees Parlement en de Europese Commissie meer belangstelling voor ons werk. Zo heeft onze president samen met een lid van de Commissie voor de Rijksuitgaven van de Tweede Kamer in november 2008 een presentatie over onze EU-rapporten en het gebruik hiervan door de Tweede Kamer gegeven ten behoeve van de Begrotingscontrolecommissie van het Europees Parlement.

We zetten in 2009 onze werkzaamheden voort met de andere rekenkamers van de EU en met de Europese instellingen. Doel is samen te werken aan verbetering van het Europese financiële management.

Bij grensoverschrijdende beleidsthema's doen we regelmatig gezamenlijk onderzoek met andere nationale rekenkamers. Zo is in 2008 samen met de Belgische rekenkamer een onderzoek gepubliceerd naar kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijsbeleid in Nederland en Vlaanderen. Bij ons onderzoek naar duurzame visserij hebben we gebruik gemaakt van eerder of parallel verricht onderzoek door enkele lidstaten (zie ook paragraaf 3.1).

### Wereldwijde samenwerking

Sommige beleidsthema's spelen wereldwijd. Een voorbeeld daarvan is de Taskforce on Accountability and Audit of Disaster-related Aid. Deze taskforce is in 2005 ingesteld door de internationale organisatie van rekenkamers, Intosai. Concrete aanleiding was de tsunami in Zuidoost-Azië van december 2004 en het geld dat wereldwijd was ingezameld voor de wederopbouw van de getroffen gebieden. Het is uiteraard van belang dat geld voor hulpverlening bij rampen effectief en eerlijk besteed wordt. De taskforce wil de transparantie en verantwoording daarover verbeteren. De Algemene Rekenkamer was tot en met 2007 voorzitter van de taskforce, daarna is het voorzitter-

schap overgedragen aan de Europese rekenkamer. Inmiddels is het initiatief van de taskforce voortgezet in de Intosai Working Group on the Accountability for and Audit of Disaster-related Aid (zie ook paragraaf 3.1).

### Lerende organisatie

De Algemene Rekenkamer wil een lerende organisatie zijn. Via kennisdeling helpen we anderen en omgekeerd willen we zelf leren van anderen. Om deze ambitie kracht bij te zetten, nodigen we onze medewerkers uit zich aan te melden voor internationale activiteiten. Deze activiteiten kunnen in het buitenland plaatsvinden, maar ook binnen de eigen organisatie, bijvoorbeeld bij de ontvangst van een buitenlandse delegatie. In totaal zijn in 2008 101 medewerkers in meer of mindere mate betrokken geweest bij deze activiteiten.

Zo ontmoeten we dankzij ons lidmaatschap van bijvoorbeeld de Europese en de wereldorganisatie van rekenkamers (respectievelijk Eurosai en Intosai) onze buitenlandse collega's regelmatig en kunnen we informatie en expertise uitwisselen. Een gelegenheid voor uitwisseling was het driejaarlijkse Europees congres van rekenkamers in juni 2008 in Krakow, Polen. Dit congres werd bezocht door afgevaardigden van 49 nationale rekenkamers. Belangrijke thema's waren de integratie van arbeidsgehandicapten, onderzoek naar onderwijs en quality management bij rekenkamers. Tijdens het congres heeft de Algemene Rekenkamer het voorzitterschap van de Eurosai IT-werkgroep overgedragen aan de Zwitserse rekenkamer.

### Capacity building

De Algemene Rekenkamer wil zusterinstellingen en relevante internationale organisaties helpen hun verantwoordelijkheden waar te maken bij het verkrijgen en behouden van goed openbaar bestuur. Dit doen wij onder meer door 'capacity building'. We leggen daarbij de nadruk op de nieuwe lidstaten en aspirant-lidstaten van de EU, landen in de Balkan, landen waarmee Nederland een langdurige ontwikkelingsrelatie onderhoudt en 'buren' van de EU, zoals Tunesië.

In 2008 liepen diverse ondersteuningsprojecten met nationale rekenkamers. Bij deze projecten adviseren en ondersteunen we nationale rekenkamers bij een volgende stap in hun ontwikkeling. Het zijn doorgaans veelomvattende projecten waarin de activiteiten variëren van kennisoverdracht over onderzoeksmethoden en -technieken en strategievorming, tot en met hulp bij de versterking van een onafhankelijke positie en bij beleid over humanresourcesmanagement en communicatie. In Hongarije zijn we in 2007 samen met onze Hongaarse zusterinstelling een project begonnen voor verdere verbetering van beleid en maatregelen op het terrein van fraude en corruptiebestrijding. Dit project is in 2008 afgerond. Ook is een EU-twinning project in Albanië succesvol afgerond, dat liep sinds eind 2006.

Samen met de Rijksacademie voor Financiën en Economie en de Commissie voor de Rijksuitgaven van de Tweede Kamer hebben we dit jaar een project ontwikkeld ter ondersteuning van de Planning and Budget Committee van het Turkse parlement. Naast een intensief programma voor zowel ambtenaren als parlementariërs in Nederland behelsde dit ook enkele workshops in Turkije. Voor ons krijgt dit project in 2009 een vervolg in de vorm van een samenwerkingsproject met de Turkse rekenkamer, gericht op de institutionele veranderingen die de Turkse rekenkamer momenteel ondergaat.

Buiten Europa zijn we actief geweest in het project met Engelssprekend Afrika, waartoe 23 rekenkamers behoren. We hebben hierin ondersteuning gegeven op verschillende terreinen, zoals quality reviews, doelmatigheids- en rechtmatigheidsonderzoek,

IT-onderzoek en projectmanagement. In het al langer lopende samenwerkingsproject met de rekenkamer van Rwanda is in 2008 onder meer aandacht gegeven aan doelmatigheidsonderzoek, communicatiebeleid, managementtraining en personeelsbeleid. In Tunesië zijn we met de nationale rekenkamer in 2007 een nieuw project voor drie jaar gestart. Het is ons eerste ondersteuningsproject in een Arabisch land in Afrika. Bij dit project is in 2008 de communicatiecomponent uitgebreid, met financiering van het Verenigde Naties Ontwikkelingsprogramma (UNDP). Verder is in 2008 een van onze medewerkers voor zes maanden gedetacheerd geweest bij de Indonesische rekenkamer, om te adviseren bij de invoering van een nieuwe wet op de rekenkamer.

Ten slotte is de Algemene Rekenkamer ook op gezette tijden extern controleur bij internationale organisaties. Zo hebben we in 2008 een bijdrage geleverd aan een internationaal team dat jaarlijks onderzoek doet naar de informatiebeveiliging van de Organisatie voor het Verbod op Chemische Wapens (OPCW).

### Internationale activiteiten in 2008 in cijfers

De hierna volgende tabellen geven de omvang van onze internationale activiteiten weer. De activiteiten voor de thema's wettelijke taken en institutionele verplichtingen en lerende organisatie komen direct voor rekening van de Algemene Rekenkamer. Deze activiteiten zijn opgenomen in tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Niet extern gefinancierde buitenlandactiviteiten in 2008**

	Realisatie*
<b>Wettelijke taken en institutionele verplichtingen</b>	195
Bestuurlijke lidmaatschappen (waaronder: Eurosai, Intosai, IDI)	161
Samenwerking met andere rekenkamers op EU-gebied	55
Staatkundige vernieuwing Nederlandse Antillen	
<b>Lerende organisatie</b>	
Bezoeken en informatieverzoeken	451
Professionalisering	28
Intosai- en Eurosai-werkgroepen	189
Wergroep Harmonisation in Overseas Audit Practice	32
Wergroep Joint Strike Fighter	64
Self Assessment Integriteit	51
Peer review Government Accountability Office	69
<b>Beheer internationale activiteiten</b>	362
Totaal	1.657

\* het aantal dagen dat in 2008 aan de betreffende activiteit is besteed

De activiteiten voor het thema capacity building worden extern gefinancierd. Deze activiteiten zijn opgenomen in tabel 4.2.

Tabel 4.2 Extern gefinancierde buitenlandactiviteiten 2008

Ondersteuning zusterorganisaties en externe audits in 2008	Kosten in dagen*		Materiële uitgaven in €**	Ontvangsten**** in €
	Planning	Realisatie***		
Samenwerkingsprotocol Nederlandse Antillen en Aruba	113	87	27.434	*****
Ondersteuningsproject Algemene Rekenkamer Aruba	36	36	12.258	0
Macedonië	266	178	111.390	189.196
Afrosai-E 4	84	108	260.022	*****
Rwanda 3	276	214	79.792	182.356
Indonesië	34	48	2.666	21.582
Albanië	115	138	28.958	120.773
Tunesië 1	257	166	25.712	185.654
Hongarije	53	57	11.457	103.984
Ad-hocinterventies t.b.v. zusterinstellingen	49	35	1.271	30.924
Bulgarije	0	51	5.076	0
Turkije	43	19	0	0
Matra-Flex t.b.v. landen in Midden- en Oost-Europa	0	0	7.648	50.000
Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons	15	15	0	0
Totaal	1.341	1.152	573.684	884.469

\* het aantal dagen dat in 2008 aan het desbetreffende project is besteed

\*\* in deze tabel worden alleen de materiële uitgaven weergegeven; de personeelskosten worden behandeld in hoofdstuk 5

\*\*\* het verschil in geplande en gerealiseerde dagen wordt in veel gevallen veroorzaakt door het doorschuiven van activiteiten naar 2009

\*\*\*\* ontvangsten in 2008 voor personeelskosten volgens Handleiding Overheidstarieven Financiën

\*\*\*\*\* hiervoor stond een budget van € 120.000 ter beschikking op de uitgavenbegroting

\*\*\*\*\* hiervoor stond een budget van € 280.000 ter beschikking op de uitgavenbegroting

### 4.3 Internationale projecten in 2009

Hieronder treft u een overzicht aan van de internationale projecten van de Algemene Rekenkamer in 2009. In het Werkprogramma 2009 op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) kunt u een actuele en inhoudelijke toelichting vinden per project.

#### Projecten:

- Bulgarije (t/m 2e kwartaal 2009);
- Kosovo (begin 3e kwartaal 2009 t/m 2011);
- Macedonië;
- Turkije (t/m 2e kwartaal 2009);
- Rwanda;
- Tunesië;
- Afrosai-E;
- peer review van de rekenkamer van Wales (t/m 3e kwartaal 2009);
- peer review van de rekenkamer van Indonesië (t/m 3e kwartaal 2009);
- Organisation for Prohibition of Chemical Weapons;
- voorzitterschap subgroep Eurosai IT-werkgroep;
- vicevoorzitterschap Intosai-werkgroep Audit of Disaster-related Aid;
- voorbereiden Intosai-congres 2010.

#### Onderzoeken in internationaal verband:

- intracommunautaire btw-fraude (met België en Duitsland);
- parallelle audit naar EU-structuurfondsen;



*Het toezicht op uitgaven van de Europese Unie is nog niet zo goed georganiseerd als de Nederlandse regering en de Algemene Rekenkamer zouden willen. Samen met enkele andere pioniers heeft Nederland initiatieven ter verbetering genomen. Hoe beoordeelt de voorzitter van de Begrotingscontrolecommissie van het Europees Parlement, de Oostenrijker Herbert Bösch, deze acties?*

## ‘Lidstaatverklaringen kunnen het gat in het Europese toezichtstelsel opvullen’

Het belangrijkste probleem bij het begrotingstoezicht in de EU is dat er een gat in het stelsel lijkt te zitten. Tachtig procent van de EU-fondsen wordt via de lidstaten uitgegeven, maar het Verdrag maakt de Commissie verantwoordelijk voor de resultaten die de lidstaten daarmee behalen. Anderzijds zijn de lidstaten niet verplicht hun bestedingen te rapporteren aan de Commissie.

Om dit probleem aan te pakken stellen enkele lidstaten sinds 2007 vrijwillige ‘lidstaatverklaringen’ op over de besteding van EU-middelen. Dat doet ook de minister van Financiën over de bestedingen in Nederland. De Algemene Rekenkamer controleert deze lidstaatverklaring.

Herbert Bösch denkt dat deze aanpak de beste vooruitzichten biedt om toezicht op de besteding van EU-gelden te organiseren. 'Deze verklaringen zijn nodig om er zeker van te zijn dat de lidstaten hun verantwoordelijkheid nemen bij de uitvoering van het EU-budget. Het is hoopgevend dat vier lidstaten nu hebben besloten zo'n verklaring af te geven. Na Nederland, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk doet ook Zweden dit nu.'

Bösch hoopt dat de Europese Commissie een model voor de lidstaatverklaringen zal opstellen, zodat landen dezelfde standaarden gebruiken en de verklaringen vergeleken kunnen worden. 'Je kunt niet – dat wil ik onderstrepen bij pioniers zoals Nederland – het toezichtmechanisme op nationaal niveau kopiëren naar het EU-niveau. Het zit wat ingewikkelder in elkaar. Het is dus logisch dat we in de nationale wijzen van werken niet de oplossingen vinden voor alle bijzonderheden in het financiële management van de EU. We moeten EU-oplossingen voor EU-problemen vinden.'

Bösch vervolgt: 'Het is evident dat de auditfunctie binnen de EU moet worden versterkt. Dit zou kunnen door de Europese Rekenkamer te veranderen van een vooral *politiek* lichaam in een primair *professioneel* instituut. In de Europese Rekenkamer zitten leden uit *alle* lidstaten, maar de EU is zo complex geworden dat dit volledig verouderd en inefficiënt is. Een hervorming van deze rekenkamer had allang moeten plaatsvinden. Als we erin slagen de omvang van de Europese Commissie te verkleinen, dan moeten we ook iets doen aan de omvang en de effectiviteit van de Europese Rekenkamer.'

*Deze Europese Commissie zal haar belofte niet kunnen nakomen dat ze een goedkeuringsverklaring over haar uitgaven krijgt van de Europese Rekenkamer. Is dat een probleem?*

Bösch: 'Ja, natuurlijk. Het was erg moedig dat commissaris Kallas aan de Commissie-Barroso het politieke doel heeft verbonden dat die een goedkeuringsverklaring zou verwerven. Dat was eersteklas politiek werk, want het heeft deze kwestie hoger op de politieke agenda geplaatst.'

'We moeten ons afvragen waarom die goedkeuring er nog steeds niet is. Dat komt vooral doordat de lidstaten niet doen wat ze zouden moeten doen. Ze komen ermee weg omdat de eindverantwoordelijkheid – volgens het Verdrag – bij de Commissie ligt. De meeste lidstaten vinden het allemaal prima, als ze hun geld maar krijgen. Het gaat om beter en efficiënter dagelijks beheer, maar die taak ligt juist bij de lidstaten. Dus het is een vicieuze cirkel die moet worden doorbroken. Het parlement heeft ingezet op de strategie van de vrijwillige lidstaatverklaringen. En ik heb nog geen andere werkbare voorstellen gezien.'



# 5 Bedrijfsvoering



We investeren voortdurend in de kwaliteit van onze medewerkers. Ook streven we ernaar om de efficiëntie en effectiviteit van ons werk te vergroten. Daarbij willen we voldoen aan de eisen waarop we anderen beoordelen. Veel van de activiteiten in dit hoofdstuk zijn niet gebonden aan één jaar, maar lopen door. Ze zijn bedoeld ter ondersteuning: om ons werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren. In dit hoofdstuk verantwoorden we ons over onze bedrijfsvoering en lichten we enkele projecten nader toe.



## 5.1 Mededeling bedrijfsvoering

### Mededeling

In het begrotingsjaar 2008 is op een gestructureerde wijze aandacht besteed aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende beheerstaken. Mede op basis van een geactualiseerde risicoanalyse van het instituut heeft de Algemene Rekenkamer een keuze gemaakt in de in te zetten instrumenten van sturing en beheersing.

### Rechtmatigheid

De begrotingsuitvoering is rechtmatig verlopen. De naleving van de regelgeving voor Europese aanbestedingen en de kwaliteit van de personeelsuitgaven hebben daarin bijzondere aandacht gekregen.

De uit voorgaande jaren daterende contracten voor twee groepen uitgaven (Internet/ Intranet en Drukwerk van rapporten en brochures) voldeden niet aan de Europese aanbestedingsregels. Het totaalbedrag aan daarmee samenhangende onrechtmatige uitgaven bedraagt € 224.000. Dat bedrag blijft overigens binnen de tolerantiegrens. De Europese aanbestedingsprocedures voor beide groepen uitgaven zijn inmiddels succesvol afgerond. Daarmee voldoet de Algemene Rekenkamer begin 2009 aan de EU-aanbestedingsregels. De bewaking op het naleven van die regels zal worden voortgezet. Uit onderzoek met een belastingdeskundige is gebleken dat de Algemene Rekenkamer per saldo geen omzetbelasting hoeft af te dragen over haar internationale activiteiten, zoals we in 2007 verwachtten te moeten doen.

### Financieel beheer en materieelbeheer

De inzet van de beheersinstrumenten heeft in het verslagjaar 2008 geresulteerd in beheerste bedrijfsprocessen van het financieel en materieelbeheer. De interim-rapportage van de interne accountant toonde aan dat aan nagenoeg alle actiepunten en adviezen opvolging is gegeven. Toch is er nog een aantal verbeterpunten. De belangrijkste hiervan zijn:

- *Personeelsuitgaven*

De uitvoering van de salarisadministratie is sinds jaar en dag in handen van het Ministerie van BZK. Sinds 1 januari 2008 maakt het ministerie hiervoor gebruik van een nieuw geautomatiseerd informatiesysteem. De Algemene Rekenkamer is voornemens om in samenwerking met de uitvoerende diensten en de departementale auditdienst van BZK en in aanvulling daarop met interne controles de eigen zekerheid over de juistheid, volledigheid en tijdigheid van betalingen te versterken.

- *Tijdigheid betaling crediteuren*

Het betaalgedrag van de Algemene Rekenkamer is ten opzichte van 2007 niet veel verbeterd. De norm voor 2008 was dat ten minste 85% van de betalingen binnen dertig dagen na factuurdatum moet zijn verricht. In 2008 is 78% van de betalingen op tijd en 22 % niet op tijd verricht. In 2007 was 26% niet op tijd.

- *Managementinformatie en control*

Het huidige financiële systeem is niet sterk in het genereren van managementinformatie. Het ondersteunt daardoor in onvoldoende mate de beheersing van de begrotingsrealisatie, de bewaking van de naleving van de Europese aanbestedingsregels en van de tijdigheid van de betaling van crediteuren. In 2009 wordt bezien of het financiële systeem moet worden aangepast dan wel vernieuwd. Daarmee kan ook de toezichtfunctie van de afdeling FEZ worden versterkt.

De besprekingen met het Ministerie van BZK over de vernieuwing van de wettelijk voorgeschreven beheersafspraken tussen de minister van BZK en de Hoge Colleges van Staat over het beheer van de begroting verkeren in een afrondende fase. Naar verwachting zullen deze in 2009 succesvol worden afgerond.

#### **Niet-financiële beleidsinformatie**

De managementinformatiesystemen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich in 2008 geen zodanige verstoringen voorgedaan dat de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en vertrouwelijkheid in gevaar zijn gebracht. De managementinformatie is reproduceerbaar. Wel is duidelijk dat er ruimte is voor verdere verbetering van de projectbeheersing.

#### **Risicoanalyse en incontrolstatement**

Het managementteam heeft de risicoanalyse van het instituut vernieuwd en het intern gebruikte incontrolstatement daarop aangepast. In 2009 zal de Algemene Rekenkamer de strategie voor de periode 2010 - 2015 vaststellen. In dat kader zal ook worden bezien met welke aanvullende beheersmaatregelen gesignaleerde risico's verder kunnen worden gereduceerd.

#### **Reorganisatie**

De reorganisatie van de onderzoeksdirecties is afgerond. Uit intern onderzoek is gebleken dat er geen noodzaak was de structuur van de stafdirecties aan te passen.

Drs. Saskia J. Stuiveling,  
President

Jhr. mr. W.M. de Brauw,  
Secretaris

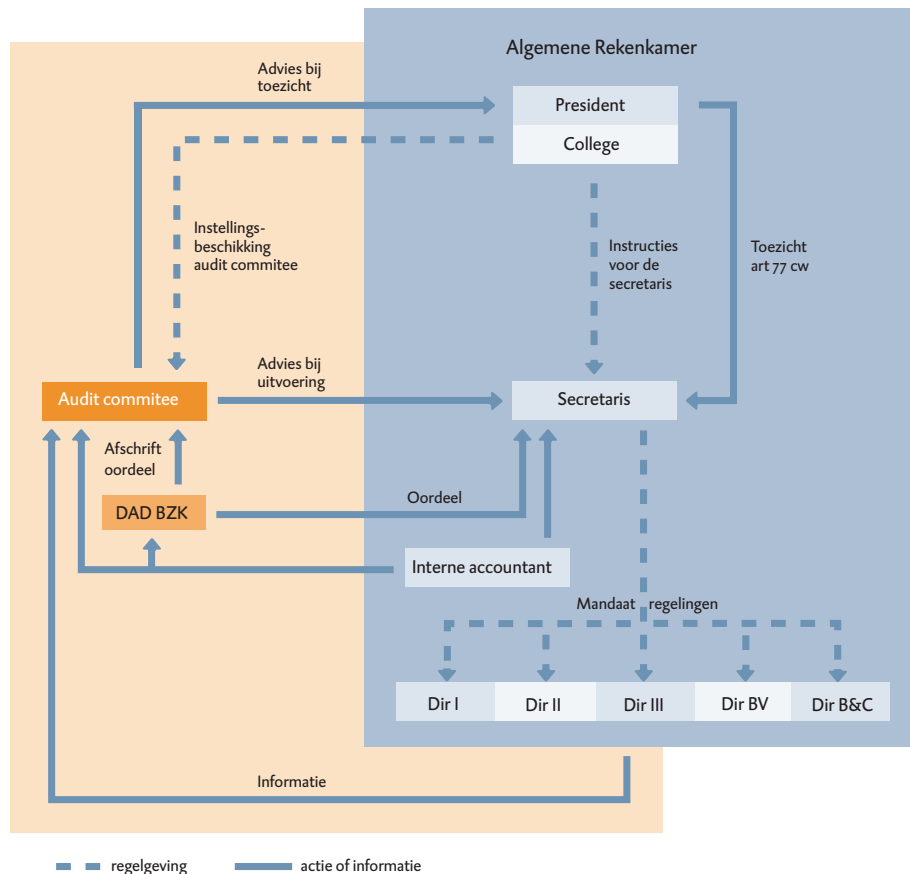


### **5.2 Controlestructuur**

De controle van de rechtmatigheid van onze uitgaven en ontvangsten wordt volgens een vastgelegde controlestructuur uitgevoerd. Wij benoemen een interne accountant, afkomstig van een externe accountantsorganisatie. Deze interne accountant stelt een controleplan op. Dit plan wordt besproken met de secretaris en het audit committee. De interne accountant controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel beheer en materieelbeheer. De hiervoor al vermelde mededeling bedrijfsvoering is ook onderdeel van zijn controle. Hij rapporteert over de controle aan ons audit committee. De auditdienst van het Ministerie van BZK gebruikt de bevindingen van onze interne accountant, doet eventueel aanvullend onderzoek en rapporteert aan de minister.

### 5.3 Audit committee

De Algemene Rekenkamer heeft sinds januari 2006 een audit committee. De taak van het audit committee is tweeledig. Het committee adviseert de president bij het toezicht dat zij uitoefent op onze werkzaamheden. Daarnaast dient het de secretaris van advies bij de uitvoering van de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie. Een en ander is gericht op bevordering van de transparantie bij de Algemene Rekenkamer. De onafhankelijke positie van het audit committee kan als volgt in beeld worden gebracht.



De leden van het audit committee zijn:

- de heer prof. dr. J.A. van Manen (voorzitter), hoogleraar ondernemingsbestuur en als partner verbonden aan een accountantsorganisatie;
- mevrouw ir. M.E. van Lier Lels (lid), lid van diverse raden van commissarissen en zelfstandig adviseur;
- de heer prof. dr. M.J.W. van Twist (lid), lid in buitengewone dienst van de Algemene Rekenkamer en bijzonder hoogleraar publiek/private samenwerking.

Het audit committee vergaderde in 2008 zes keer. Er is meerdere keren overleg gevoerd tussen de voorzitter van het audit committee en de president, twee keer tussen het audit committee en de president en een keer met de ondernemingsraad. Het audit committee heeft een keer overleg gevoerd met het voltallige college.

## Belangrijke aanbevelingen en adviezen 2008

### Verantwoording 2007

Het audit committee heeft het rapport van de interne accountant over het begrotingsjaar 2007 besproken. Het onderschrijft de aanbevelingen in dat rapport. Deze betreffen onder meer de naleving van Europese aanbestedingsregelgeving, de naleving van de Regeling materieelbeheer Rijksoverheid 2006 en de ontwikkeling van de control- en toezichtsfunctie. Het audit committee heeft de opvolging van de aanbevelingen in het jaar 2008 gevolgd en stelt met tevredenheid vast dat de aanbevelingen de goede aandacht hebben van de organisatie.

### Auditplan en interim-rapportage 2008

Het audit committee is akkoord gegaan met het auditplan van de interne accountant. Het onderschrijft de belangrijkste verbeterpunten in de bedrijfsvoering, te weten de beheersbaarheid en controleerbaarheid van de personele uitgaven naar aanleiding van de transitie naar P-direkt, de projectbeheersing, risicoanalyse en de interne rapportage en verantwoording (incontrolstatement).

Het audit committee is van mening dat ook de interim-rapportage van 2008 een goede input vormt voor het aanbrengen van verbeteringen in de bedrijfsvoering en zal de follow-up van de aanbevelingen door het management volgen.

### Risicoanalyse en incontrolstatement

Het audit committee stelt met tevredenheid vast dat er een door het managementteam opgestelde geïntegreerde risicoanalyse instituut 2008 is. Het audit committee vraagt naar aanleiding van deze risicoanalyse extra aandacht voor de werking van de bestaande beheersmaatregelen. Het is de vraag of met enkele van de beheersmaatregelen de ingeschatte risico's in voldoende mate worden gereduceerd.

### Projectmanagement/beheersing projectkosten

Het audit committee is van mening dat de beheersing van budgetten en projecten moet worden verbeterd en wil meer inzicht in de invulling van het budgethouderschap en van het projectmanagement.

### Herbenoeming Leden

In januari 2006 zijn de leden van het audit committee benoemd voor een periode van drie jaar. Deze periode liep af aan het einde van 2008. Leden van het audit committee kunnen eenmaal worden herbenoemd. Vanwege continuïteit in de bezetting heeft het audit committee een rooster van aftreden opgesteld waardoor het in de toekomst geleidelijk zal worden vernieuwd. Alle leden zijn per 1 januari 2009 volgens het rooster herbenoemd: De heer Van Twist voor 1 jaar, mevrouw Van Lier Lels voor 2 jaar en de heer Van Manen voor 3 jaar.

Prof. dr. J.A. van Manen  
Voorzitter

## 5.4 Financiën

### Budget

De Algemene Rekenkamer dient haar ontwerpbegroting in bij de minister van BZK. Samen met alle andere begrotingen dient het kabinet deze begroting in bij de Staten-Generaal. Onze begroting is onderdeel van hoofdstuk IIB van de Rijksbegroting, 'Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten', die valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van BZK.

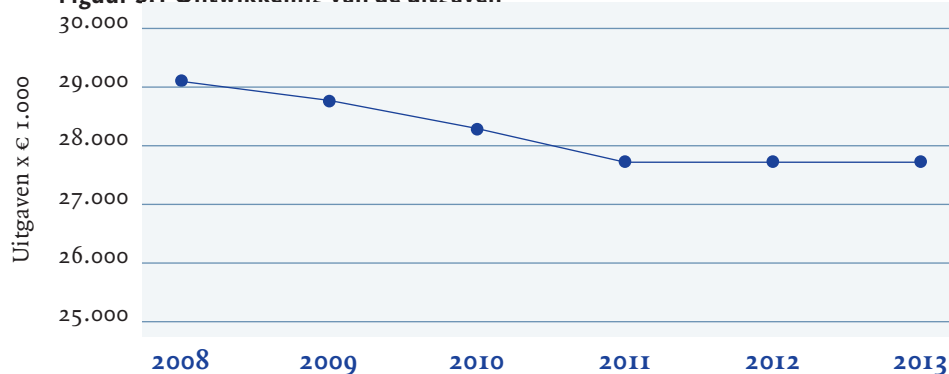
Ons budget daalt al enige jaren door rijksbrede bezuinigingen. Dit beeld zet zich de komende jaren voort. Conform de beheersafspraken van 2002 met de minister van BZK heeft de Algemene Rekenkamer zich voor de jaren 2007-2010 gecommitteerd aan een inspanningsverplichting voor een uitgavenreductie van € 703.000 (2,5% van de totale begroting), te realiseren in 2011.

De ontwikkeling van de uitgaven ziet er als volgt uit:

**Tabel 5.1 Ontwikkeling van de uitgavenbegroting (in euro's)**

Uitgaven	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Begroting 2009	29.040.000	28.659.000	28.268.000	27.743.000	27.738.000	27.738.000

**Figuur 5.1 Ontwikkeling van de uitgaven**



**Tabel 5.2 Uitgaven rijksoverheid en Algemene Rekenkamer**

Jaar	Uitgaven Rijk (x € 1.000.000)	Uitgaven Algemene Rekenkamer (x € 1.000)	%
2004	132.549	26.700	0,20
2005	144.398	26.300	0,18
2006	150.303	26.500	0,18
2007	159.266	26.700	0,16

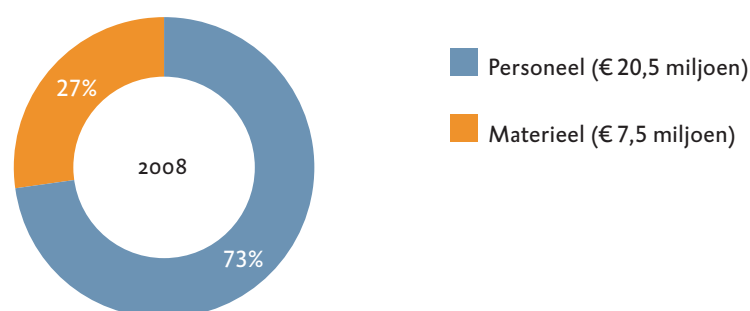
### Resultaten 2008

In 2008 heeft de Algemene Rekenkamer € 166.000 minder uitgegeven dan begroot. De ontvangsten waren € 59.000 minder dan begroot. Het tekort hangt samen met kleine tegenvallers in de ontvangsten uit internationale activiteiten en met het moment van betaling door de ondersteunde instellingen.

Tabel 5.3 Resultaat (x € 1.000)

	2005		2006		2007		2008	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
Begroting	26.992	1.217	26.636	1.217	27.965	1.217	28.166	1.217
Realisatie	26.342	996	26.457	1.159	26.677	1.351	28.000	1.158
Verschil	650	-221	179	-58	1.288	134	166	-59

Figuur 5.2 Verdeling uitgaven over personeel en materieel in 2008

**Productiecijfers 2008**

Met dit onderscheid kunnen voor de planning en de realisatie integrale kostprijzen worden berekend. Daarin worden alle kosten (uitgaven) toegedeeld aan de externe producten. Voor 2008 kan een kostprijs van € 1.006 per dag worden berekend.

Tabel 5.4 Kostprijs per dag (in euro's)

	2005	2006	2007	2008
Kostprijs per dag	1.026	1.015	989	1.006

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het totaal aantal direct productieve dagen in 2008 weer.

Tabel 5.5 Productiecijfers 2008, kosten en dagen (x € 1.000)

	2005		2006		2007		2008	
	dagen	kosten (x € 1.000)	dagen	kosten (x € 1.000)	dagen	kosten (x € 1.000)	dagen	kosten (x € 1.000)
Onderzoeksprojecten	17.785	18.234	17.056	17.324	17.884	17.685	16.595	16.693
Internationale projecten	2.640	2.707	1.736	1.763	1.794	1.774	1.848	2.051
Overige direct productieve activiteiten	5.267	5.401	7.255	7.369	7.299	7.218	9.399	9.262
Totaal	25.692	26.342	26.047	26.457	26.977	26.677	27.842	28.006

Onderstaande tabel geeft de kosten in 2008 en eerdere jaren weer van in 2008 opgeleverde onderzoeksprojecten. Het verschil tussen 2007 en 2008 is te verklaren door de stijging van het aantal gepubliceerde rapporten in 2008. Exclusief terugblikonderzoeken waren dit er in 2008 11 meer dan in 2007.

**Tabel 5.6 Gerealiseerde kosten\* van gepubliceerde onderzoeken (x € 1.000)**

	2005	2006	2007	2008
<b>Onderzoek naar functioneren overheid</b>				
Goedkeuring Rijksrekening en rapporten jaarverslagen	5.904	5.944	6.800	6.792
EU-trendrapport	905	834	864	534
Staat van de beleidsinformatie	976	792	800	746
Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaat verklaring	-	-	376	380
Diverse rechtmatigheidsonderzoeken	3.243	6.059	3.375	2.543
Subtotaal	11.028	13.629	12.215	10.995
<b>Onderzoeken naar het presteren van de overheid</b>				
Publieke voorzieningen	1.967	1.388	706	3.744
Veiligheid	2.903	0	851	2.130
Duurzaamheid	818	966	706	1.375
Overige doelmatigheidsonderzoeken	2.633	831	738	3.121
Subtotaal	8.321	3.185	3.001	10.370
Totaal	19.349	16.814	15.216	21.365

\* kosten berekend op € 1.006 per dag

#### Extern gefinancierde internationale projecten

Voor de ondersteuning van zusterorganisaties en voor de audits bij internationale organisaties hanteren wij de eis dat deze minstens kostendekkend moeten zijn. Voor de dekking van de personeelskosten hanteren we de voor dienstverlening buiten de rijks-overheid geldende tarieven van de minister van Financiën. Voor de reis- en verblijfskosten hanteren we de richtlijnen van de minister van BZK. Deze tarieven vormen het uitgangspunt bij onze offertes. De volgende tabel geeft aan in hoeverre de in 2008 afgeronde extern gefinancierde internationale projecten ook daadwerkelijk kostendekkend zijn geweest.

**Tabel 5.7 Kostendekkendheid van afgeronde internationale projecten in 2008**

Project	Kosten			Ontvangsten	Kostendekkendheid
	geplande dagen	gerealiseerde dagen	euro's*	euro's	(%)
Indonesië	176	189	127.444	103.520	81,3
Hongarije	117	123	110.320	103.984	94,3

\* personeelskosten en reis- en verblijfkosten in 2008 en voorgaande jaren

Dat het project in Indonesië niet volledig kostendekkend was, heeft te maken met de dollarkoers. Het contract was in dollars en de koers was op het moment van betaling lager dan op het moment dat het contract werd afgesloten. Bij het project in Hongarije vonden de voor EU-twinningprojecten voorgeschreven studiebezoeken plaats. De daaraan door de Algemene Rekenkamer bestede tijd is niet declarabel. De werkzaamheden voor de projecten Macedonië en Albanië zijn in 2008 afgerond. In 2009 ontvangen we hiervoor nog middelen en worden de projecten administratief definitief afgewikkeld.



### Afrosai-E

De Algemene Rekenkamer is sinds 1997 betrokken bij de ontwikkeling van zusterinstellingen in de Engelstalige Afrikaanse landen (Afrosai-E). Het Ministerie van BuiZa heeft van meet af aan deze activiteiten gesteund in het kader van het streven naar goed bestuur. In 2005 is Afrosai-E een officiële organisatie geworden die zich inzet voor de institutionele ontwikkeling van de rekenkamers in de regio. Er zijn permanente activiteiten georganiseerd voor de ontwikkeling van wet- en regelgeving, methoden en standaarden, collegiale toetsing en trainingsprogramma's.

Afrosai-E wordt momenteel grotendeels gefinancierd met zogeheten basketfunding, waaraan naast Nederland ook Zweden bijdraagt. De financiële verantwoording en de accountantscontrole vinden plaats voor de organisatie als geheel.

In 2008 liep de overeenkomst voor projectsteun tussen het Ministerie van BuiZa en Afrosai-E af. Het ministerie en de Algemene Rekenkamer vonden al eerder dat de Afrosai-E verdere steun verdiende van Nederland. Afgesproken is dat deze steun voortaan via de begroting van de Algemene Rekenkamer loopt. Daartoe was er bij tweede suppletore begrotingswet 2007 een begrotingsoverheveling van het Ministerie van BuiZa naar de Algemene Rekenkamer.

In de periode 2007-2010 hevelt het Ministerie van BuiZa € 840.000 in tranches over naar onze begroting. Dit bedrag zal als volgt worden besteed:

**Tabel 5.8 Begrote bedragen Afrosai-E 2007 - 2010 en besteding 2008 (in euro's)**

	Begroot 2007	Besteed 2007	Begroot 2008	Besteed 2008	Begroot 2009	Begroot 2010	Begroot totaal
Subsidie Afrosai-E	98.000	98.000	196.000	196.000	196.000	98.000	588.000
Kosten Algemene Rekenkamer*	42.000	37.455	84.000	134.084	70.470	10.000	252.000
Totaal	140.000	135.455	280.000	330.084	266.470	108.000	840.000

\* personeelskosten en reis- en verblijfkosten personeel Algemene Rekenkamer

Onze rechtstreekse subsidierelatie met Afrosai-E hebben we in september 2007 vastgelegd in een bijdrageovereenkomst met Afrosai-E, naar een model van het Ministerie van BuiZa. Hierin zijn onder meer de onafhankelijke accountantscontrole en de terugbetalingsverplichtingen bij niet gebruikte subsidies geregeld.

Vanwege dit voor de Algemene Rekenkamer bijzondere arrangement heeft het college in overleg met het audit committee besloten, de interne accountant te vragen ieder jaar de rechtmatigheid en het financieel beheer van de uitgaven te beoordelen. Dit oordeel wordt meegenomen in de review van de Departementale Auditdienst van het Ministerie van BZK op het werk van de interne accountant.

### Externe inhuur

De Algemene Rekenkamer huurt extern deskundigen in, als er onvoldoende expertise of capaciteit is voor de uitvoering van onderzoeksprojecten of van projecten in het buitenland. Ook huren we mensen van buiten in voor strategische adviezen, voor de controle op onze jaarrekening en voor ondersteuning bij interne projecten. Uit het onderstaande blijkt onder meer een toename van externe inhuur voor onderzoeksprojecten en bedrijfsvoering. De toename bij onderzoeksprojecten wordt veroorzaakt door extra ondersteuning van niet-financieel onderzoek bij de projecten Herstructurering bedrijven-terreinen, Duurzame mobiliteit en Krachtwijken. Wat de bedrijfsvoering betreft komt de stijging enerzijds door de relatief lage uitgaven in 2007. Anderzijds betreft dit extra kosten die zijn gemaakt voor de overgang naar P-direkt, de reorganisatie van de Bedrijfsbureaus, health checks en trainingsprogramma's voor ziekteverzuim.

Tabel 5.9 Externe inhuur (in euro's)

	2004	2005	2006	2007	2008
Onderzoeksprojecten	64.237	203.767	399.979	447.397	519.795
Internationale projecten	55.847	49.253	12.669	122.983	78.074
Communicatie	59.200	57.619	68.872	16.782	52.043
Strategische adviezen	27.107	71.690	38.854	101.284	52.697
Interne accountant	8.300	48.647	55.067	37.876	44.964
Bedrijfsvoering	603.333	628.654	656.810	302.086	750.545
Totaal	818.025	1.059.630	1.232.251	1.028.408	1.498.119

Tabel 5.10 Contractuele verplichtingen groter dan € 50.000

Onderwerp	Verloopdatum	Contractbedrag per jaar in €	Realisatie 2007 in €	Realisatie 2008 in €
Afrosai-E	1 januari 2010	98.000	98.000	196.000
Arbozaken I	1 juli 2008	60.787	71.958	32.273
Arbozaken II	1 juli 2011	50.000		17.981
Bedrijfsmaatschappelijk werk	1 januari 2010	70.000	47.624	42.982
Beveiliging en bewaking	1 februari 2009	135.000	121.130	*147.773
Catering	31 december 2009	130.000	198.133	**188.123
Elektriciteit	1 januari 2010	variabel	95.391	98.115
Forensenverkeer	onbepaald	280.000	225.038	286.525
Glasvezelnetwerk/internet	1 juli 2010	87.600	87.600	87.600
Hardware/software	31 juli 2009	variabel	278.082	529.035
Inhuur accountancyraamovereenkomst	3 augustus 2008	444.812	293.118	440.924
Kopieermachines	30 september 2011	variabel	85.593	99.201
Loopbaanbegeleiding	15 februari 2010	100.600	77.754	106.979
Mobiele telefonie	23 januari 2009	95.000	100.128	80.256
Onderhoud website	30 juni 2009	100.000	83.337	47.158
Schoonmaak	31 december 2008	150.000	148.715	***164.074
Transport warmtelevering en gas	onbepaald	variabel	101.690	114.389
Vervoer college	27 juni 2009	67.000	55.204	53.516
Vliegpreizen	29 februari 2010	variabel	287.198	286.905
Totaal		2.717.916	3.064.205	3.012.325

\* inclusief meerwerk voor opvolging incidenten

\*\* inclusief meerwerk incidentele evenementen

\*\*\* inclusief incidenteel meerwerk

#### Topinkomens en bestuurskosten

In het kader van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens geeft de volgende tabel de inkomens van het college in 2007 en 2008 weer.

Tabel 5.11 Belastbaar loon en pensioen- en FPU-premies college in 2007 en 2008 (in euro's)

	Functie	In functie sinds	Belastbaar loon 2008	Pensioen- en FPU-premies 2007	Totaal 2007	Belastbaar loon 2008	Pensioen- en FPU-premies 2008	Totaal 2008
Drs. S. J. Stuiveling	president	29-10-1984	127.804	28.605	156.409	130.922	30.467	161.389
Drs. P. Zevenbergen*	lid	15-5-1999	117.413	20.019	137.432	95.290	15.996	111.286
Drs. G. de Jong	lid	1-5-2002	111.830	26.475	138.305	114.624	28.288	142.912
Drs. G. de Vries	lid	1-10-2008				26.859	6.789	33.648
Totaal			357.047	75.099	432.146	367.695	81.540	449.235

\* in functie van 15 mei 1999 tot 1 oktober 2008

De bezoldigingen van de president en de leden worden vooralsnog vastgesteld conform de wet van 11 september 1964. Binnenkort wordt naar verwachting een nieuwe regeling vastgesteld van de bezoldiging van de vicepresident van de Raad van State en de staatsraden, alsmede van de president en de overige leden van de Algemene Rekenkamer.

**Tabel 5.12 Belastbaar loon en pensioen- en FPU-premies ambtelijke top in 2007 en 2008 (in euro's)**

	Functie	In dienst sinds	Belastbaar loon 2007	Pensioen- en FPU-premies 2007	Totaal 2007	Belastbaar loon 2008	Pensioen- en FPU-premies 2008	Totaal 2008
Jhr. mr. W.M. de Brauw	secretaris	15-4-2001	130.456	28.740	159.196	131.263	31.474	162.737
Dr. E.M.A. van Schoten RA	directeur	1-10-2006	94.863	21.380	116.243	98.868	22.788	121.656
Dr. P. van der Knaap	directeur	1-4-2004	84.130	18.088	102.218	89.241	19.764	109.005
Drs. E.J.M. Polman	directeur	1-11-2007	13.752	3.714	17.466	90.382	22.924	113.306
Drs. C. Vermeer*	directeur		47.867	7.600	55.467	-	-	-
Drs. R.A.C. Praat	directeur	20-5-2002	88.242	19.219	107.461	91.610	20.100	111.710
Drs. K.A. te Lindert	directeur	1-6-1985	82.108	17.885	99.993	84.374	19.073	103.447
Totaal			541.418	116.626	658.044	585.738	136.123	721.861

\* in dienst van 1 januari 2000 tot 7 mei 2007

Informatie over eventuele nevenfuncties van de collegeleden en de secretaris vindt u op onze website [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).

**Tabel 5.13 Bestuurskosten in 2005, 2006, 2007 en 2008 (in euro's)**

	Functie	Totaal 2005	Totaal 2006	Totaal 2007	Diversen	Internationale reizen	Dienstvervoer	Totaal 2008
College algemeen		3.246	7.154	7.043	4.955			4.955
Drs. S.J. Stuiveling	president	43.862	41.939	45.142	3.511	7.204	29.265	39.980
Drs. P. Zevenbergen*	lid	18.241	24.621	12.218	3.203	18.995	3.133	25.331
Drs. G. de Jong	lid	7.285	6.828	13.511	1.878	3.499	7.418	12.795
Drs. G. de Vries**	lid				676	840	840	2.356
Drs. P.W. Doop	lid in buitengewone dienst	2.025	2.943		7.659			7.659
Prof. dr. M.J.W. van Twist	lid in buitengewone dienst	2.481	1.687	5.419	5.912			5.912
Totaal		77.140	85.172	83.333	27.794	30.538	40.656	98.988

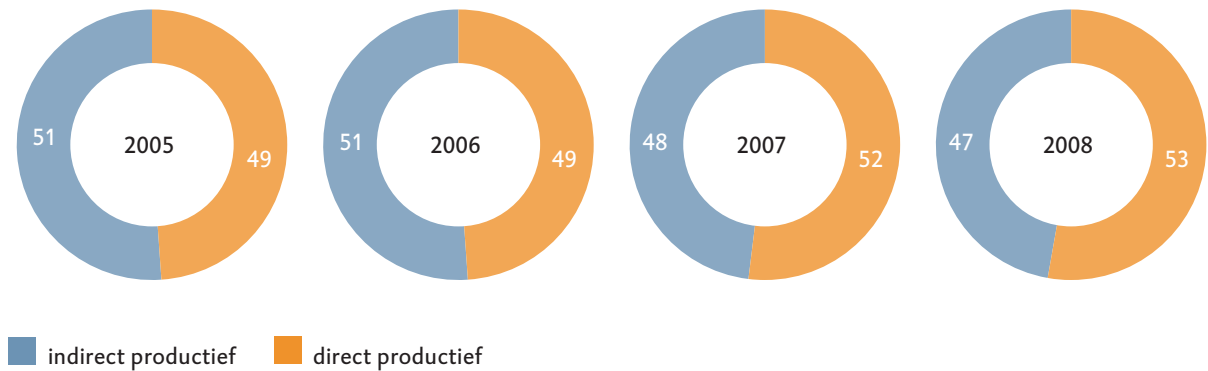
\* in functie tot 1 oktober 2008

\*\* in functie sinds 1 oktober 2008

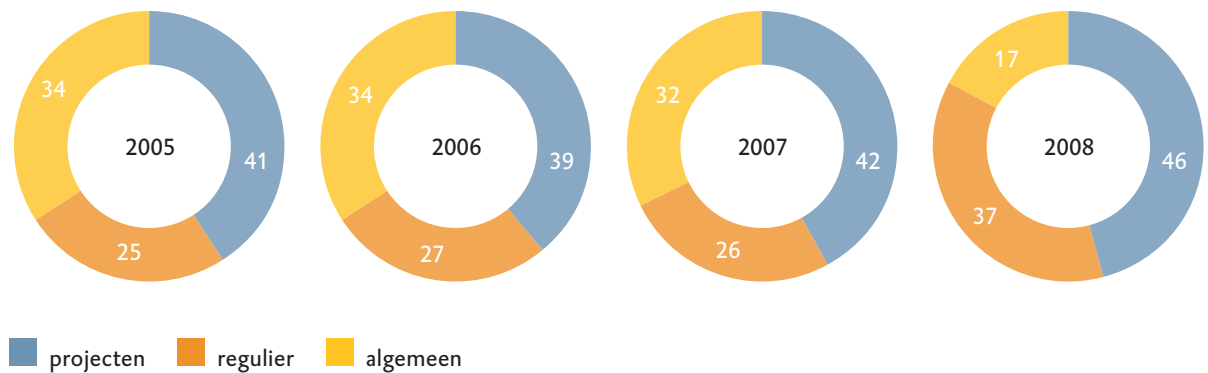
### Personeelsinzet

We maken onderscheid tussen direct productieve en indirect productieve activiteiten. Direct productieve activiteiten zijn alle werkzaamheden die direct leiden tot een extern product, de monitoringsactiviteiten en het relatiebeheer. Alle overige activiteiten noemen we indirect productief.

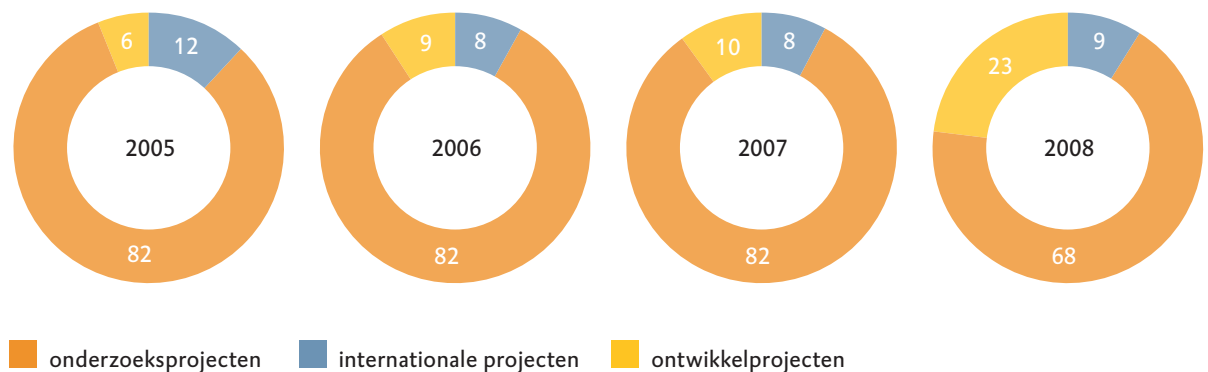
**Figuur 5.3** Verdeling direct productieve en indirect productieve activiteiten als percentage van de netto beschikbare capaciteit



**Figuur 5.4** Verdeling capaciteit over algemene en reguliere activiteiten en projecten



**Figuur 5.5** Verdeling capaciteit voor projecten over onderzoek, internationale projecten en ontwikkelprojecten



### 5.5 Personeel

De personeelsformatie van de Algemene Rekenkamer bedroeg 291,5 fte exclusief college sinds 2004<sup>1</sup>. Vanaf 2007 respectievelijk 2008 is sprake van structurele taakuitbreiding met betrekking tot niet-financiële beleidsinformatie respectievelijk EU-lidstaatverklaringen. Voor die taakuitbreiding is structureel budgettaire ruimte beschikbaar gesteld. Vertaald in menskracht, betekent dit dat de personeelsformatie vanaf 2007 moet groeien met 6 fte, oplopend tot 9 fte in 2009. Nagelaten is dit te vermelden in het Verslag 2007. Met de vaststelling van dit Verslag 2008, is de personeelsformatie van de Algemene Rekenkamer per 31 december 2008 vastgesteld op 299,5 fte, exclusief college. Met inachtneming van de beheersafspraken met de minister van BZK, is deze noodzakelijke formatiebijstelling ter kennis gebracht van dit ministerie. Een en ander heeft géén gevolgen voor de nakoming van de inspanningsverplichting (zie paragraaf 5.4).

**Tabel 5.14 Tabel in- en uitstroom personeel**

	2005	2006	2007	2008
Instroom	18	22	24	41
Uitstroom	37	27	25	22

De verdeling vrouwen en mannen in ons personeelsbestand is in het voordeel van de vrouwen licht gewijzigd ten opzichte van het 2007.

**Tabel 5.15 Aantal vrouwen en mannen in dienst (inclusief college)**

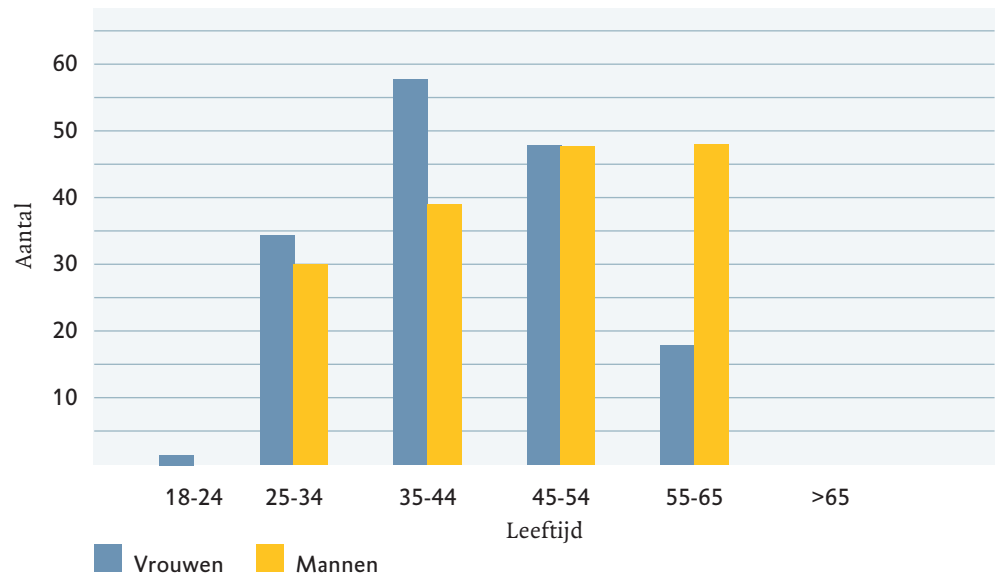
	2005	2006	2007	2008
Vrouwen	150 (48%)	148 (48%)	148 (48%)	156 (49%)
Mannen	165 (52%)	162 (52%)	158 (52%)	164 (51%)

**Tabel 5.16 Leeftijdsopbouw vrouwen en mannen in 2008 (inclusief college)**

		18-24	25-34	35-44	45-54	55-65	>65
2006	Vrouwen	2	34	64	37	10	
	Mannen	2	26	39	56	37	1
2007	Vrouwen	2	28	61	42	14	
	Mannen		26	39	48	43	1
2008	Vrouwen	1	34	57	47	17	
	Mannen		30	39	47	48	

<sup>1</sup> Het college wordt buiten de telling gehouden, omdat de omvang ervan bij wet is bepaald.

**Figuur 5.6 Leeftijdsopbouw vrouwen en mannen in 2008 (inclusief college)**

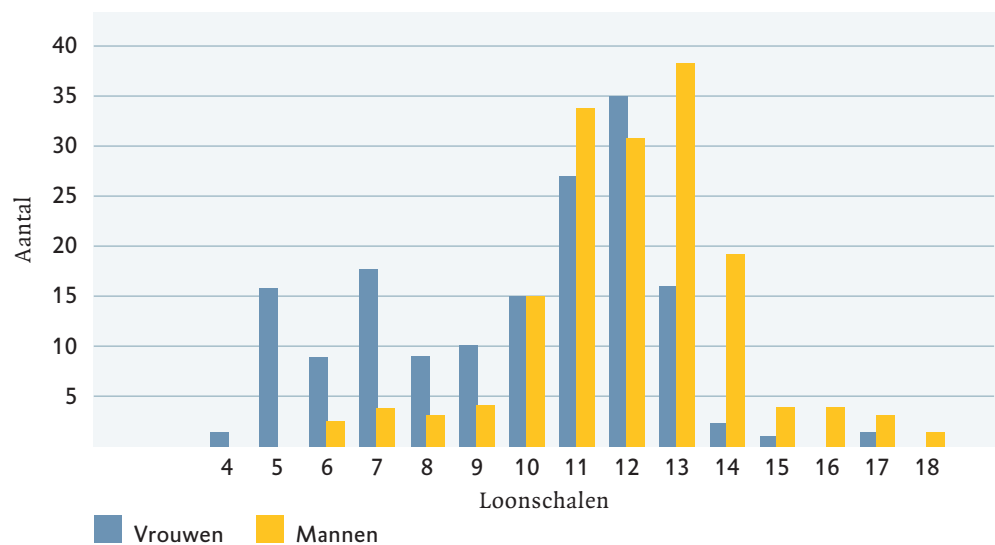


Hoe hoger de loonschaal, hoe meer mannen. Wel is er vergeleken met 2007 een lichte verschuiving: tot 2008 domineerden de mannen vanaf schaal 12, in 2008 is dat vanaf schaal 13.

**Tabel 5.17 Bezetting loonschalen in 2008 (exclusief college)**

		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2006	Vrouw	-	14	7	17	10	8	12	32	25	18	2	1	-	1	-
	Man	-	1	2	4	4	5	12	31	33	39	15	6	4	3	1
2007	Vrouw	1	15	7	17	9	7	13	27	30	16	3	1	-	1	-
	Man	-	2	2	4	4	4	11	25	34	39	18	5	4	3	1
2008	Vrouw	1	16	9	13	9	10	15	27	35	16	2	1	-	1	-
	Man	-	-	2	4	3	4	15	34	31	38	19	4	4	3	1

**Figuur 5.7 Bezetting loonschalen in 2008 (exclusief college)**



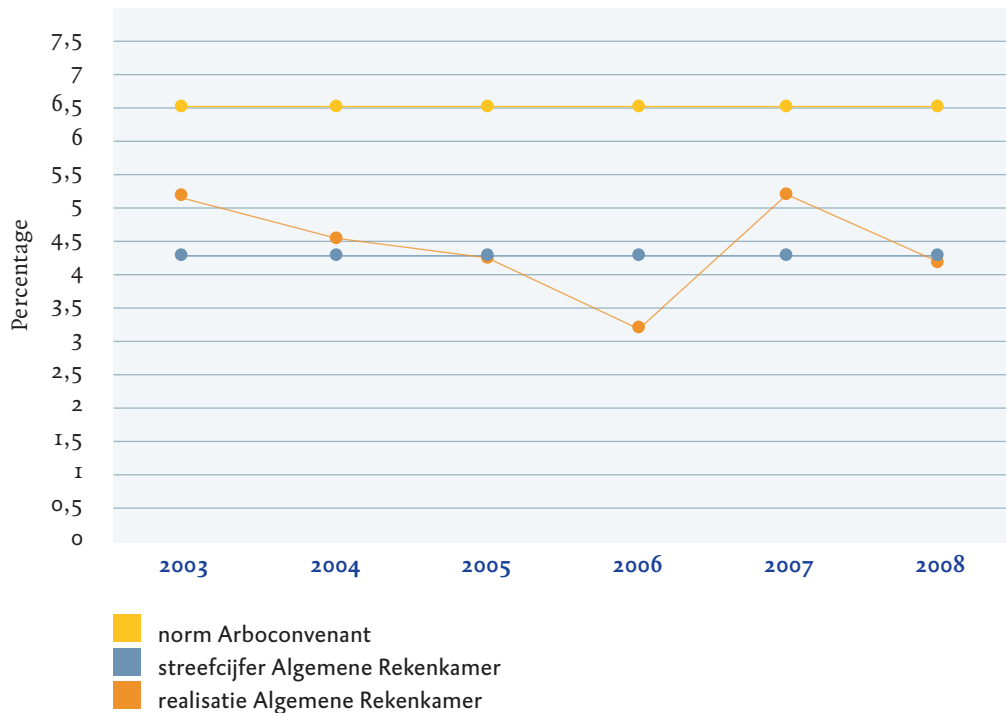
### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in onze organisatie is laag. De 4,18% ligt ruim onder het landelijke streefcijfer en onze eigen maximumstreefwaarde.

**Tabel 5.18 Ziekteverzuim in 2008**

	1-7 werkdagen	8-42 werkdagen	>42 werkdagen	% inclusief zwangerschap	% exclusief zwangerschap	Streefwaarde Algemene Rekenkamer (exclusief zwangerschap)	Streefwaarde Rijk (exclusief zwangerschap)
2006	506	50	11	3,98	3,23	Maximaal 4,3	Maximaal 6,7
2007	488	45	9	5,21	4,55	Maximaal 4,3	Maximaal 6,7
2008	418	42	26	4,93	4,18	Maximaal 4,3	Maximaal 6,7

**Figuur 5.8 Ziekteverzuim in 2008**



### Opleidingen

Het opleidingsprogramma van de Algemene Rekenkamer is gericht op permanente ontwikkeling van de deskundigheid (kennis, vaardigheden en competenties) van onze medewerkers. In 2008 is vooral geïnvesteerd in opleidingen gericht op inspirerend en coachend leiderschap. Daarnaast is er geïnvesteerd in de versterking van inhoudelijke kennis en vaardigheden. De hoge instroom van medewerkers in 2008 heeft ertoe geleid dat er meer leerkringen zijn gestart dan het voorgaande jaar. Voor de nieuwe medewerkers lag de nadruk op intervisie en mentorschap.

Een solide vaktechnische achtergrond is onontbeerlijk. Daarom investeren we in opleidingen voor het gehele personeel. Bijzondere doelgroep in dit geheel vormen de 24 registeraccountants van de Algemene Rekenkamer. Zij hebben zich de verplichting gesteld om aan dezelfde eisen van permanente educatie te voldoen als hun collega's die werkzaam zijn in het openbaar beroep.

In totaal hebben we over 2008 voor het ontwikkelen en volgen van in- en externe opleidingen € 587.757 uitgegeven. Hiervan is € 429.196 besteed aan de uitvoering van het collectieve opleidingsprogramma en € 158.561 aan het volgen van externe opleidingen. De totale tijdsinvestering voor het volgen van opleidingen in 2008 was 13.108 uur, wat neerkomt op 2,3% van de beschikbare arbeidstijd.

### 5.6 Ruimte voor professionals

Onze bedrijfsvoering stond ook in 2008 in het teken van het uitvoeren van de reorganisatie *Ruimte voor professionals*. In april 2007 is deze reorganisatie doorgevoerd om te komen tot een effectievere en efficiëntere organisatie. Uitgangspunt is dat medewerkers onder andere meer invloed op en verantwoordelijkheid krijgen voor projecten, de kwaliteit en inrichting van hun werk en hun eigen ontwikkeling.

Om het contact met en het zicht op de buitenwereld te vergroten is een nieuwe functie gecreëerd. Negen sectormanagers zijn nu verantwoordelijk voor relatiemanagement en monitoring. Een ander belangrijk onderdeel van de nieuwe manier van werken is de samenvoeging van alle planningswerkzaamheden in bedrijfsbureaus.

Bestaande instrumenten en systemen voor informatiebeheer en -voorziening zijn aangepast aan de nieuwe organisatiestructuur. Het beleid voor humanresourcesmanagement is eveneens verbeterd en vernieuwd.

Uit een tussentijdse balans van *Ruimte voor professionals* eind 2007 is gebleken dat een aantal zaken moest worden bijgesteld. 2008 is benut om hiervoor structurele maatregelen uit te werken. Met de evaluatie van *Ruimte voor professionals*, gepland voor eind 2009, zullen de opbrengsten van de reorganisatie duidelijk worden.

### 5.7 Interne integriteit

Als Hoog College van Staat willen wij ervoor zorgen dat onze integriteit - betrouwbaarheid, onafhankelijkheid en onpartijdigheid - boven alle twijfel verheven is en blijft. Wet- en regelgeving op dit punt moeten we actief naleven, wat gevolgen heeft voor organisatiecultuur, personeelszorg, omgaan met informatie, beeldvorming en verantwoording. In 2007 hebben wij dit vastgelegd in ons *Integriteitsbeleidsplan*.

Om dit beleid te implementeren en verder te ontwikkelen hebben wij in 2008 een integriteitscoördinator aangesteld. Een onderzoeker oefent deze functie uit, naast de reguliere taak. Dit eerste jaar heeft zij besteed aan het opbouwen van een intern en extern netwerk, het goed in kaart brengen van integriteitsrisico's en de formulering van verbetermaatregelen. Zo zijn reeds in 2008 aanpassingen gedaan in het personeelsbeleid en is gestart met de voorbereiding van de herijking van onze gedragscode. Wij zetten met dit beleid hoog in op preventie. Desondanks kunnen eigen medewerkers te maken krijgen met een mogelijke integriteitschending of ongewenst gedrag. Zij kunnen dan terecht bij verschillende vertrouwenspersonen voor ondersteuning. We hebben een vertrouwenspersoon integriteit en twee vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Zij geven een eigen jaarverslag uit.

### 5.8 Kwaliteitszorg

Ons kwaliteitsbeleid is vastgelegd in nota's, procedures, handleidingen en richtlijnen. De programmamanagers zijn als eerste verantwoordelijk om dit beleid uit te voeren en de kwaliteit van processen en producten te waarborgen (*quality control*).

Om gestructureerd zekerheid over de kwaliteit van ons werk te verkrijgen zijn we in 2006 begonnen een reviewinstrument op te zetten (*quality assurance*). Sinds 2007 is een medewerker aangesteld voor het achteraf en onafhankelijk verrichten van reviews op



verschillende kwaliteitsaspecten van onderzoek. Wij onderscheiden daarbij strategische kwaliteit, producttechnische kwaliteit en proceskwaliteit. Naast zekerheid over de kwaliteit is het doel te leren van deze reviews en op basis daarvan ons kwaliteitsbeleid en de uitvoering daarvan te verbeteren. Zo geven wij invulling aan de internationale standaarden voor rekenkamers.

In 2008 zijn reviews uitgevoerd van vier doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken. Uit deze reviews blijkt dat wij de kwaliteit van ons onderzoek op een aantal punten kunnen verbeteren. De strategische kwaliteit en daarmee de effectiviteit van onze rapporten kan vergroot worden door meer aandacht voor een scherpe focus van de onderzoeken. Een aandachtspunt voor de producttechnische kwaliteit is een sterkere samenhang tussen bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Bij de proceskwaliteit ten slotte verdient de documentatie van het onderzoek, met name de vastlegging van besluiten en de verwijzing naar bronnen meer aandacht.

Verder is een review uitgevoerd van het rechtmatigheidsonderzoek over 2007 dat in mei 2008 is gepubliceerd. Op grond van deze review concluderen wij dat enkele eerder gesignaleerde knelpunten nog niet afdoende zijn opgelost. Het gaat om de tijdigheid van interne instructies, de weging van bevindingen voor de oordeelsvorming, de selectie van onderwerpen voor review en reperformance en het ontbreken van expliciete en controleerbare verwijzingen in het rapport.

Ten slotte is op verzoek van de desbetreffende directeuren voor twee onderzoeken een procesevaluatie uitgevoerd.

### 5.9 Informatisering

Ons ICT-beleid is vastgelegd in het ICT-kader 2005-2008. Belangrijkste uitgangspunten zijn dat onze organisatie zich behoudend opstelt tegenover nieuwe technologische ontwikkelingen, zoveel mogelijk kiest voor bewezen technologie en in beginsel geen eigen toepassingen ontwikkelt of laat ontwikkelen. Concrete speerpunten zijn een zo goed mogelijk beveiligde infrastructuur, verdere professionalisering van het ICT-beheer en uitbreiding van ICT-ondersteuning van het onderzoeksproces.

Eind 2008 zijn de voorbereidingen gestart voor het opstellen van het ICT-kader 2009-2011, dat begin 2009 wordt vastgesteld.

#### Nieuwe systemen

In 2008 vormde de invoering van een auditmanagementsysteem een belangrijke vernieuwing voor de informatiehuishouding van de Algemene Rekenkamer. De belangrijkste functie van dit systeem is het organiseren van de elektronische dossiers ter ondersteuning van ons rechtmatigheidsonderzoek.

De in 2007 gestarte ontwikkeling van computervirtualisatie en centrale opslag is in 2008 als standaardtechnologie doorgevoerd. Hiermee realiseren we zowel minder stroomverbruik en warmteafgifte als een betere beschikbaarheid van de ICT-voorzieningen.

Dankzij een steeds intensievere samenwerking tussen de ICT-organisatie van de Hoge Colleges van Staat is een gedeelte van onze ICT-infrastructuur fysiek overgebracht naar de computerruimte van de Raad van State. Dit biedt extra veiligheidswaarborgen voor de opslag en verwerking van gegevens.

Verder is in 2008 een Europese aanbesteding uitgevoerd voor de selectie en aanschaf van een contentmanagementsysteem, dat in 2009 zowel ons intranet als onze website vervangt (zie ook paragraaf 5.12).

### 5.10 Informatievoorziening

Het Informatie- en Documentatiecentrum verzorgt de informatievoorziening voor de Algemene Rekenkamer, de archivering en het functioneel beheer. Sinds eind 2008 maakt ook het functioneel beheer van het nieuwe auditmanagementsysteem (zie ook vorige paragraaf) deel uit van de reguliere taken.

Daarnaast heeft het centrum het afgelopen jaar diverse activiteiten uitgevoerd. Zo is het functioneel beheer van het programma voor planning en tijdverantwoording aanzienlijk vereenvoudigd. Dit heeft de discipline in planning en tijdverantwoording verhoogd en daarmee de kwaliteit van de managementinformatie verbeterd.

Ook de nieuwe opzet van rapporteren van managementinformatie - mede noodzakelijk door veranderingen in de organisatiestructuur - is goed afgerond. De nieuwe rapporten zijn met enthousiasme door eindgebruikers in gebruik genomen.

### 5.11 Meer variatie in communicatiemiddelen

Een uitgangspunt van ons communicatiebeleid is dat we heldere, bondige en toegankelijke rapporten publiceren, die we actief onder de aandacht van onze doelgroepen brengen. Bovendien zoeken we steeds naar een goede mix van communicatiemiddelen en -activiteiten om onze doelgroepen beter te bereiken. Een goede combinatie van tekst en beeld staat daarbij steeds centraal. Dat heeft onder meer geleid tot het ontwikkelen van een poster over Verantwoordingsdag 2008, die positief is ontvangen. In 2008 hebben we ook geëxperimenteerd met bewegend beeld. Bij de presentatie van het Topsportonderzoek is een filmpje gemaakt, dat daarna op onze website en op YouTube is gepubliceerd, zowel in een Nederlandstalige als Engelstalige variant. Ook is een samenvattende brochure gemaakt bij het rapport over Bedrijventerreinen, om het onderzoek beter onder de aandacht van betrokkenen te kunnen brengen. Deze ontwikkelingen willen we in 2009 voortzetten.

### 5.12 Internet en intranet

Onze website is een van de visitekaartjes van onze organisatie en een belangrijke informatiebron voor onze relaties en geïnteresseerde burgers. Uit onderzoek is gebleken dat onze website weliswaar redelijk goed bezocht en beoordeeld wordt, maar dat de site op een aantal punten voor verbetering vatbaar is. Het gebruiksgemak kan beter en ook de vindbaarheid van de site: mensen die op internet zoeken naar informatie over beleids-thema's moeten sneller bij de Algemene Rekenkamer uitkomen. Ook ons huidige intranet willen we graag verder verbeteren tot het portaal waar alle medewerkers terecht kunnen voor informatie over hun werk.

In 2008 hebben we een Europese aanbesteding gehouden voor een nieuwe website en een nieuw intranet. De aanbesteding betrof een nieuw contentmanagementsysteem voor zowel intranet als de website. Door het combineren van intranet en internet in één systeem willen we efficiënter met informatie omgaan. De aanbesteding betrof ook het overzetten van informatie van het oude naar het nieuwe contentmanagementsysteem.

Bij het inrichten van de nieuwe website en intranet gaan we uit van de informatie-behoefte en het zoekgedrag van de gebruiker. In 2008 hebben we dan ook een nieuw informatie- en navigatieontwerp laten ontwikkelen, gebaseerd op onderzoek onder gebruikers van de website (extern) en van het intranet (medewerkers van de Algemene Rekenkamer). Ook de vormgeving van de website en het intranet is vernieuwd. We streven ernaar om de nieuwe website in het voorjaar van 2009 te presenteren. Het intranet volgt medio 2009.

#### Top vijf van meest in 2008 gedownloadde rapporten

Bestrijden witwassen en terrorismefinanciering (gepubliceerd op 3 juni 2008)

Topsport in Nederland (gepubliceerd op 24 september 2008)

Krachtwijken (gepubliceerd op 9 oktober 2008)

Detentie, behandeling en nazorg voor criminele jeugdigen (gepubliceerd op 4 oktober 2007)

Beroepspraktijkvorming in het mbo (gepubliceerd op 6 maart 2008)

#### Top vijf van meest in 2008 geraadpleegde rapporten

Opvang zwerfjongeren 2007 (gepubliceerd op 17 januari 2008)

Lessen uit ICT-projecten bij de overheid; Deel A (gepubliceerd op 29 november 2007)

ICT-project huur- en zorgtoeslag (gepubliceerd op 31 januari 2008)

Lessen uit ICT-projecten bij de overheid; Deel B (gepubliceerd op 1 juli 2008)

Beroepspraktijkvorming in het mbo (gepubliceerd op 6 maart 2008)

### 5.13 Lezersonderzoek

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar haar primaire externe product, onderzoeksrapporten, te optimaliseren. Om te achterhalen hoe gebruikers deze rapporten gebruiken en waarderen heeft de afdeling Communicatie een lezersonderzoek laten uitvoeren. Hieraan hebben vertegenwoordigers van onze belangrijkste doelgroepen meegewerkt. Het betrof kwalitatief onderzoek onder leden van de Tweede Kamer en kwantitatief onderzoek onder staf van de Tweede Kamer, ambtenaren van departementen, medewerkers van RWT's, journalisten, medewerkers van instituten en instellingen en geïnteresseerde burgers.

Een van de belangrijkste conclusies is dat de meerderheid (68%) positief is over de huidige wijze van rapporteren: de verdeling in een bestuurlijk deel I en een deel II met ondersteunende onderzoeksbevindingen. Primaire ontvangers (Tweede Kamer en medewerkers departementen) zijn hier meer tevreden over dan de secundaire ontvangers. Opvallend is dat vooral het rapport *Staat van de beleidsinformatie* veel waardering krijgt. Verder zijn er twee aandachtspunten:

- De vormgeving van de rapporten wordt niet zo positief beoordeeld.
- De distributie moet beter om de bekendheid met onze rapporten te vergroten.

De resultaten van het lezersonderzoek zijn intussen opgepakt en zullen leiden tot aanpassingen, mede in het licht van de nieuwe strategie.

### 5.14 Reacties van burgers

Per jaar ontvangt de Algemene Rekenkamer honderden reacties en verzoeken van burgers en vertegenwoordigers van organisaties. Per brief, telefoon en bovenal mail worden naar aanleiding van (de aankondiging van) onderzoeksrapporten en actuele ontwikkelingen vragen aan ons voorgelegd. Naast vele verzoeken om een papieren versie van een rapport te mogen ontvangen, zijn in 2008 opvallend veel verzoeken om informatie binnengekomen naar aanleiding van de onderzoeksrapporten *Opvang zwerfjongeren 2007*, *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid; Deel B*, *Topsport in Nederland* en *Beroepspraktijkvorming in het mbo*. Verder komen er geregeld verzoeken voor medewerking en informatie in het kader van een studie die de vragsteller volgt.

Via de website nodigen we bezoekers uit vragen, opmerkingen en commentaar in te sturen. Soms krijgen we tips over het functioneren van de overheid en hoe dat beter kan. Andere keren betreft het vragen. Enkele voorbeelden zijn: wat kost het openbaar vervoer van heel Nederland, mag de Belastingdienst mij twintig jaar op rij gericht controleren, waar vind ik de regels die horen bij het openbaar aanbesteden en wie controleert de kosten van het Koninklijk Huis? Regelmatig doen burgers per brief,

e-mail of telefoon aanbevelingen, zoals een methode om het kraken van de OV-chipkaart te voorkomen.

Als we zelf de vraag of opmerking niet inhoudelijk kunnen beantwoorden, geven we aan waar de vragensteller beter terecht kan. In een aantal gevallen betreft dit doorverwijzing naar andere overheidsinstellingen, soms de Nationale ombudsman of een lokale rekenkamer.

### 5.15 Externe klokkenluiders

De Algemene Rekenkamer ontvangt regelmatig individuele meldingen over misstanden binnen departementen of andere rijksinstellingen. De meeste meldingen hangen samen met velden waarop wij onderzoek doen en komen binnen als bijvoorbeeld een onderzoek is aangekondigd of gepubliceerd.

We nemen elke melding serieus en proberen daarbij de melder zo goed en zorgvuldig mogelijk van dienst te zijn. In veel gevallen blijkt de Algemene Rekenkamer niet de aangewezen instelling voor de betreffende melding. Wij doen dan ons best om de melding op de juiste plaats te laten belanden. In 2008 hebben we zeven meldingen ontvangen. Vijf meldingen hebben we doorgeleid. In twee gevallen hebben we nader onderzoek gedaan. Het betrof hier meldingen over subsidieverstreking door het Rijk aan maatschappelijke instellingen.

### 5.16 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In het kader van duurzaam of – anders gezegd – maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) sluit de Algemene Rekenkamer aan bij de definitie van de Sociaal-Economische Raad, die ook het kabinet heeft overgenomen: ‘zorg voor maatschappelijke effecten van functioneren van de “onderneming”’. Mvo vraagt om een omslag in denken en handelen. Het betekent dat wij een bewuste keuze moeten maken in de afweging tussen de sociale consequenties van ons handelen (people), de ecologische gevolgen (planet) en de economische en maatschappelijke opbrengst (profit/prosperity).

We doen al het een en ander. Zo kopen we voor meer dan de helft van het energieverbruik groene stroom in en proberen we papieren informatie om te buigen naar digitale. Van een gericht en bewust mvo-beleid was echter tot nog toe geen sprake. Daarom hebben we in 2008 in kaart gebracht welke concrete stappen we kunnen zetten. Het is onze ambitie om onze bedrijfsvoering op dit punt te verbeteren.

### 5.17 Wetenschappelijke activiteiten

De Algemene Rekenkamer wil haar werk wetenschappelijk beter inbedden. Daartoe (mede)financieren wij een bijzondere leerstoel en promotieonderzoek aan de Universiteit van Tilburg op het gebied van goed bestuur bij publiek-private arrangementen. Deze leerstoel, die wordt ingevuld door buitengewoon hoogleraar Cor van Montfort van de Algemene Rekenkamer, biedt de mogelijkheid om onze kennis op dit terrein verder uit te bouwen en uit te dragen. In 2008 heeft de leerstoelhouder onderwijs verzorgd over toezicht op en resultaat en verantwoording van beleid. Ook zijn verschillende studenten afgestudeerd op bijbehorende onderwerpen. De aan de leerstoel verbonden promovenda zet haar promotieonderzoek als buitenpromovenda voort. Daarmee is (financiële) ruimte gekomen voor een tweede promotieonderzoeker. De thema's goed bestuur en het publiek-privaat onderscheid hebben een prominente plek gekregen in het nieuwe onderzoeksprogramma van de vakgroep waar onze leerstoel is gevestigd. Ook heeft de leerstoelhouder diverse artikelen en een boek gepubliceerd en lezingen en gastcolleges voor uiteenlopende fora gehouden.

Naast de bijzondere leerstoel bieden we diverse medewerkers binnen de Algemene Rekenkamer ruimte voor wetenschappelijk onderzoek naar thema's die rechtstreeks ons werk raken.

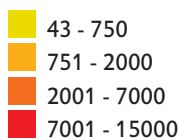
### 5.18 Kenniscentrum GIS & Audit

Als Algemene Rekenkamer onderzoeken we geldstromen van bron (de rijksoverheid) naar bestemming (zoals politie, gemeenten of scholen). We willen weten op welke bestemming deze geldstromen terecht komen en welke resultaten er mee behaald worden. Voor ons werk is geografie of plaats dus van groot belang.

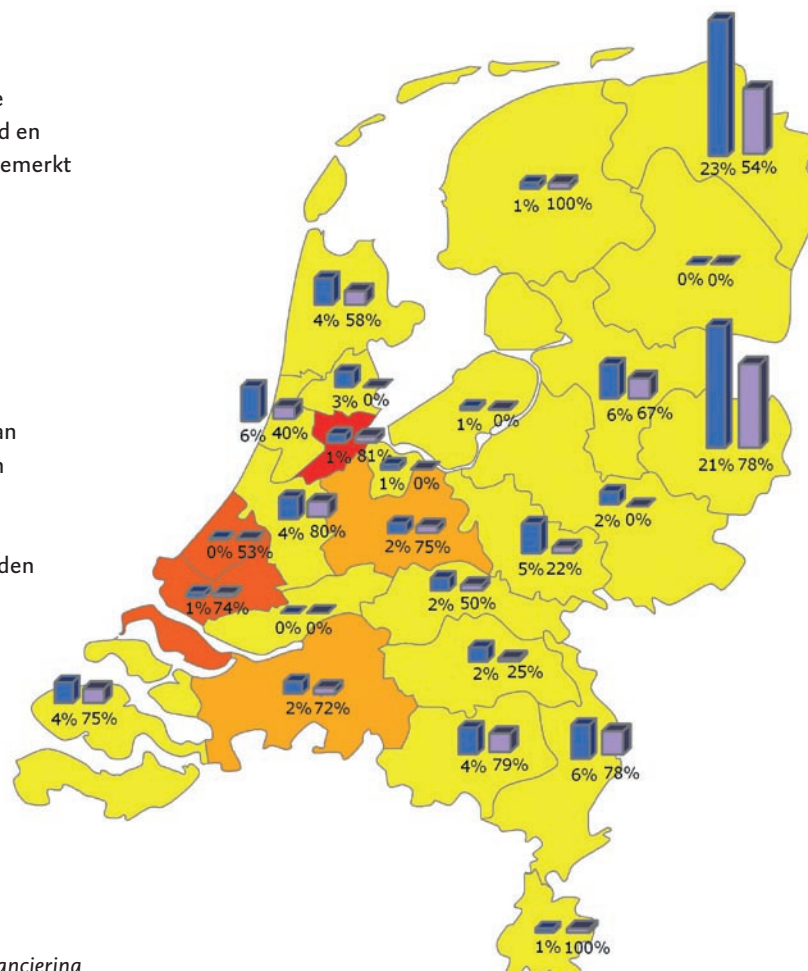
In het tsunamiproject (zie paragraaf 3.2) hebben we ervaring opgedaan met het gebruik van Geografische Informatiesystemen (GIS). Hiermee kunnen we ruimtelijke gegevens koppelen aan data, deze analyseren en vervolgens visualiseren. Zo hebben we in het tsunamiproject gebruik gemaakt van satellietbeelden om te bepalen of huizenprojecten daadwerkelijk van de grond waren gekomen.

Het gebruik van GIS en satellietbeelden in onze onderzoeken heeft ertoe geleid dat we een Kenniscentrum GIS & Audit zijn gestart. We worden hierbij ondersteund door verschillende deskundigen van universiteiten, overheidsinstellingen en private partijen. De eerste resultaten vindt u op onze website, het betreft de onderzoeken *Ecologische hoofdstructuur*, *Bestrijden witwassen en terrorismefinanciering*, *Intensieve veehouderij*, *Herstructurering bedrijventerreinen* en *Opvang van zwerffongeren*.

Witwasdichtheid: aantal ongebruikelijke transacties dat in 2006 in regio is gemeld en door FIU-Nederland als verdacht is aangemerkt



- opsporingskans: kans dat signalen van witwassen leiden tot strafbare feiten aangeleverd bij het OM
- Sanctiekans: kans dat vastgestelde strafbare feiten gesanctioneerd worden door het OM of de rechter



Uit: *Bestrijden witwassen en terrorismefinanciering*

### 5.19 Methodologie binnen ons onderzoek

In veel van onze onderzoeken maken we gebruik van documentanalyse, aangevuld met interviews met betrokkenen. Om de daarmee verzamelde gegevens te duiden, vinden tijdens de onderzoeken geregeld expertmeetings plaats. Daarbij worden specialisten vanuit verschillende disciplines uitgenodigd om de tussentijdse bevindingen te bespreken.

Ook onderzoeken we toepassingsmogelijkheden van nieuwe methoden van data-verzameling en -analyse. Zo gebruiken we sinds 2005 de 'Tripod Bètamethode', onder meer in het onderzoek Bescherming van natuurgebieden. In dit onderzoek is nagegaan hoe afwijkingen van het natuurbeschermingsbeleid kunnen worden verklaard. Deze methode wordt gebruikt om incidenten te analyseren. Wij hebben deze toegepast in het beleidsonderzoek om verklaringen te vinden voor achterblijvende beleidsresultaten binnen het natuurbeschermingsbeleid. We passen de methode ook toe in het huidige bezwaaronderzoek bij de Belastingdienst.



*Na acht jaar is de secretaris van de Algemene Rekenkamer, jhr. mr. Maurits de Brauw met pensioen gegaan. Omdat hij vooral functies in het bedrijfsleven bekleedde, was het een opmerkelijk besluit toen de Algemene Rekenkamer hem in 2001 aantrok als hoogste ambtenaar. Hij heeft zich ervoor ingespannen de Algemene Rekenkamer beter te verbinden met de buitenwereld.*

## ‘Essentie van checks and balances is in Den Haag onvoldoende bekend.’

‘Toen ik binnenkwam,’ zegt De Brauw, ‘werd ik getroffen door verwondering en vermogen. Verwondering over de fantastische bureaucratie die hier en daar nog binnen dit instituut bestond. En getroffen door het intellectueel en organisatorisch vermogen, dat ik in zeer grote mate aantrof bij de medewerkers, die bovendien uitblinken in inzet, innerlijke motivatie en hart voor de publieke zaak.’

‘De Algemene Rekenkamer heeft als onafhankelijk controlerend orgaan een bijzondere relatie met haar omgeving. Goed benutten van deze relatie is enorm van belang om effectief te kunnen zijn. De valkuil voor een monopolist als de Algemene Rekenkamer is zelfgenoegzaamheid. Dat heeft te maken met onze volstrekte onafhankelijkheid,

die zelfs vastligt in de grondwet. Bovendien mogen wij anderen vertellen wat ze niet goed doen. Dat zijn ingrediënten die tot zelfgenoegzaamheid kunnen leiden. De beste remedie daartegen is dat je jezelf voortdurend spiegels voorhoudt, zodat je alert blijft op de relatie met je omgeving.'

'Wat ook meespeelt, is dat je in het bedrijfsleven wordt afgerekend op resultaat. Bij de Algemene Rekenkamer hebben we geen winst- en verliesrekening. Die maatstaf missen we. Bij het bedrijfsleven komen externe accountants langs die hun vinger op de zere plekken leggen. Ik ben deze vorm van 'spiegelen' gaan toepassen door bijvoorbeeld een extern audit committee onze bedrijfsvoering te laten beoordelen. Ook laten we projectvoorstellen en eindrapporten door externen kritisch beoordelen. Dat zijn allemaal *sobering excercises*. Daar word je beter van.'

'Het is geen natuurlijke houding om je kwetsbaar op te stellen en kritiek uit te lokken. De voorbeeldrol van het college van de Algemene Rekenkamer is daarom niet te onderschatten. Zij houden nu ook jaarlijks een zelfevaluatie. Daarnaast heeft de Algemene Rekenkamer zich ook onderworpen aan een peer review door vier rekenkamers uit andere landen. Al deze spiegels helpen om dit instituut bewuster midden in zijn omgeving te laten staan en om zo kritiek van buiten naar binnen te halen.'

De Brauw is bezorgd over de kennis van en het respect voor elementaire staatsrechtelijke principes in 'Den Haag'. Hij heeft gezien dat bijvoorbeeld bij bezuinigingen binnen de rijksoverheid de bijzondere posities van de Hoge Colleges van Staat onder druk komen te staan omdat de staatsrechtelijke spelregels onvoldoende in acht worden genomen. 'Dat is zorgelijk,' zegt hij, 'want het betekent dat de essentie van het stelsel van checks and balances kennelijk niet bij de mensen bekend is die daar juist over gáán. Dat raakt een wezenlijk punt van de democratie.'

Wat wil De Brauw meegeven aan zijn opvolgster, Ellen van Schoten?

'Ik denk dat we meer kunnen bereiken met ons onderzoek. We hebben een sprong voorwaarts gemaakt met effectiviteit, maar we kunnen nog meer halen uit de enorme investering die onze onderzoeken zijn. Ze kosten soms een miljoen. De bevindingen van het onderzoek naar de politiekorpsen kunnen we bijvoorbeeld uitdragen tijdens een presentatie aan de Raad van Hoofdcommissarissen of bij de afzonderlijke korpsen. Daar kunnen we de dialoog voeren over wat er volgens ons beter kan, zodat de aanbevelingen bij de managers bekliven en tot uitvoering komen.'



# Bijlage 1

## Overzicht publicaties 2008

De Commissie voor de Rijksuitgaven van de Tweede Kamer fungeert als een belangrijke schakel tussen de Algemene Rekenkamer en de vakcommissies van de Tweede Kamer. Al onze rapporten gaan via deze commissie naar de betrokken vakcommissie, al dan niet vergezeld van een besloten briefing door ons. Enige tijd na het verschijnen van elk rapport verzamelt de Commissie voor de Rijksuitgaven de vragen die de Tweede Kamerleden over een rapport aan ons willen stellen en geeft die aan ons door. In deze bijlage staat een chronologisch overzicht van alle in 2008 gerealiseerde publicaties, met verwijzingen naar de bijbehorende vragen en vermelding van de Kamerstuknummers.

## Rapporten aan regering en Staten-Generaal

### Opvang zwerfjongeren 2007

**Publicatiedatum: 17 januari 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 323

- nr. 1 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage)
- nr. 2 brief staatssecretaris van VWS met haar reactie op het rapport

### ICT-project huur- en zorgtoeslag

**Publicatiedatum: 31 januari 2008**

ISBN: 978 90 12 12378 5

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 333

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van vragen aan en antwoorden van de staatssecretaris van Financiën, vastgesteld 25 februari 2008
- nr. 4 lijst van 29 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 26 februari 2008

### EU-trendrapport 2008

**Publicatiedatum: 7 februari 2008**

ISBN: 978 90 12 12376-1

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 335

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 22 vragen aan en antwoorden van de minister van Financiën, vastgesteld 28 april 2008
- nr. 4 lijst van 7 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 20 mei 2008
- nr. 8 verslag algemeen overleg over het rapport op 5 juni 2008

### Beroepspraktijkvorming in het mbo

**Publicatiedatum: 6 maart 2008**

ISBN: 978 90 12 12368 6

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 368

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 11 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 20 mei 2008
- nr. 4 lijst van 13 vragen aan en antwoorden van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, vastgesteld 19 juni 2008
- nr. 5 verslag algemeen overleg over het rapport op 3 september 2008

### Studierapport Signaleren van fraude

**Publicatiedatum: 11 maart 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 388

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 16 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 20 mei 2008
- nr. 4 brief minister van Justitie over de beantwoording van vragen van de vaste commissie over het rapport, vastgesteld 30 oktober 2008
- nr. 5 lijst van 17 vragen aan en antwoorden van de minister van Justitie over het rapport, vastgesteld 30 oktober 2008

**Verslag 2007****Publicatiedatum: 27 maart 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 397

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport

**Terugblik 2008****Publicatiedatum: 27 maart 2008****Handhaven en gedogen**

ISBN: 978 90 12 12704-2

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 30 050

- nr. 4-5 aanbiedingsbrief en rapport

**Belastingen als beleidsinstrument**

ISBN: 978 90 12 12706-6

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 26 452

- nr. 5-6 aanbiedingsbrief en rapport

- nr. 7 lijst van 20 vragen aan en antwoorden van de minister van Financiën, vastgesteld 17 juni 2008

- nr. 8 lijst van 7 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 18 juni 2008

**Fysieke controles op Europese subsidies voor boter**

ISBN: 978 90 12 12702-8

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 29 735

- nr. 3-4 aanbiedingsbrief en rapport

**Reductie administratieve lasten voor het bedrijfsleven**

ISBN: 978 90 12 12705-9

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 30 605

- nr. 3-4 aanbiedingsbrief en rapport

**Voedselveiligheid en diervoeders**

ISBN: 978 90 12 12703-5

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 30 400

- nr. 8-9 aanbiedingsbrief en rapport

**Ketenbesef op de werkvloer****Publicatiedatum: 27 maart 2008**

ISBN 978 90 12 12707 3

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 394

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport

**Rijk verantwoord 2007: rapport bij het Financieel jaarverslag van het Rijk 2007 en uitkomsten rechtmatigheidsonderzoek****Publicatiedatum: 21 mei 2008**

ISBN: 978 90 12 12709-7

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 444

- nr. 2 rapport

### Rapporten bij de Jaarverslagen 2007

Publicatiedatum: 21 mei 2008

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008

- 31 444 I, nr. 1-2 aanbieding, dechargeverlening en rapport bij het jaarverslag 2007 van het Huis der Koningin (I)
- 31 444 I, nr. 6 lijst van 8 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
- 31 444 I, nr. 7 lijst van 7 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
  
- 31 444 IIA, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van de Staten-Generaal (IIA)
  
- 31 444 IIB, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 Overige Hoge Colleges 2007 (IIB)
- 31 444 IIB, nr. 5 lijst van 12 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
- 31 444, nr. 6 lijst van 2 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
- 31 444, nr. 7 (herdr.) verslag in de vorm van een lijst met vraag en antwoord, vastgesteld 5 juni 2008
  
- 31 444 III, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Algemene Zaken, Kabinet der Koningin en Commissie van Toezicht betreffende Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (III)
- 31 444 III, nr. 5 verslag houdende een lijst van 2 vragen en antwoorden aan de regering, vastgesteld 5 juni 2008
- 31 444 III, nr. 6 lijst van 10 vragen en antwoorden aan de regering, vastgesteld 5 juni 2008
  
- 31 444 IV, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van Koninkrijksrelaties (IV)
- 31 444 IV, nr. 6 lijst van 25 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
- 31 444 IV, nr. 7 lijst van 5 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 5 juni 2008
  
- 31 444 V, nr. 4 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (V)
- 31 444 V, nr. 6 lijst van 49 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 16 juni 2008
- 31 444 V, nr. 7 lijst van 37 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 16 juni 2008
  
- 31 444 VI, nr. 2 bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Justitie (VI)
- 31 444 VI, nr. 6 lijst van 131 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 9 juni 2008
- 31 444 VI, nr. 7 lijst van 19 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 9 juni 2008
- 31 444 VI, nr. 9 lijst van 123 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 3 juli 2008
  
- 31 444 VII, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII)
- 31 444 VII, nr. 12 lijst van 9 vragen en antwoorden over het rapport van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 5 juni 2008

- 31 444 VIII, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (VIII)
- 31 444 IXA, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van de Nationale Schuld (IXA)
- 31 444 IXB, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Financiën (IXB)
- 31 031 IXB, nr. 5 lijst van 43 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 18 juni 2008
- 31 031 IXB, nr. 6 lijst van 19 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 18 juni 2008
- 31 444 X, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Defensie (X)
- 31 444 X, nr. 5 lijst van 32 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 9 juni 2008
- 31 444 X, nr. 7 lijst van 27 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 9 juni 2008
- 31 444 XI, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (XI)
- 31 444 XI, nr. 6 lijst van 70 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 10 juni 2008
- 31 444 XI, nr. 7 lijst van 8 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 10 juni 2008
- 31 444 XI, nr. 8 lijst van 71 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 16 juni 2008
- 31 444 XI, nr. 9 lijst van 2 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 16 juni 2008
- 31 444 XII, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (XII)
- 31 444 XIII, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Economische Zaken (XIII)
- 31 444 XIII, nr. 10 lijst van 10 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 17 juni 2008
- 31 444 XIV, nr. 4 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (XIV)
- 31 444 XIV, nr. 7 lijst van 24 vragen aan en antwoorden van de regering vastgesteld 9 juni 2008
- 31 444 XIV, nr. 7, bijlage: bij het antwoord op vraag 13
- 31 444 XV, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (XV)
- 31 444 XV, nr. 7 lijst van 15 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 12 juni 2008
- 31 444 XVI, nr. 4 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (XVI)
- 31 444 XVI, nr. 6 lijst van 23 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 10 juni 2008

- 31 444 XVI, nr. 7 lijst van 112 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 10 juni 2008
- 31 444 A, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Infrastructuurfonds (A)
- 31 444 B, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Gemeentefonds (B)
- 31 444 C, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Provinciefonds (C)
- 31 444 D, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Fonds Economische Structuurversterking (D)
- 31 444 D, nr. 6 lijst van 2 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 17 juni 2008
- 31 444 E, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Spaarfonds AOW (E)
- 31 444 E, nr. 6 lijst van 3 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 12 juni 2008
- 31 444 F, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Diergezondheidsfonds (F)
- 31 444 G, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het BTW-compensatiefonds (G)
- 31 444 G, nr. 8 lijst van 14 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 18 juni 2008
- 31 444 G, nr. 9 lijst van 2 vragen aan en antwoorden van de regering, vastgesteld 18 juni 2008
- 31 444 H, nr. 2 rapport bij het jaarverslag 2007 van het Waddenfonds (H)

#### **Staat van de beleidsinformatie 2008**

**Publicatiedatum: 21 mei 2008**

ISBN: 978 90 12 12710-3

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 456

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport

#### **Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2007**

**Publicatiedatum: 21 mei 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 335

- nr. 6 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage)
- nr. 8 verslag algemeen overleg op 5 juni 2008

#### **Inrichting Programmaministerie Jeugd en Gezin**

**Publicatiedatum: 21 mei 2008**

ISBN: 978 90 12 12713 4

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 445

- nr. 2 rapport
- nr. 3 lijst van 75 vragen aan en antwoorden van de minister voor Jeugd en Gezin, vastgesteld 4 november 2008

### **Bestrijden witwassen en terrorismefinanciering**

**Publicatiedatum: 3 juni 2008**

ISBN: 978 90 12 12715 8

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 477

- nr. 1 aanbiedingsbrief
- nr. 2 rapport
- nr. 4 lijst van 26 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 22 augustus 2008
- nr. 5 lijst van 92 vragen aan en antwoorden van de ministers van Justitie, Financiën en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, vastgesteld 5 september 2008

### **Drinkwater in ontwikkelingslanden**

**Publicatiedatum: 5 juni 2008**

ISBN: 978 90 12 12716 5

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 484

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport

### **Duurzaamheid intensieve veehouderij**

**Publicatiedatum: 12 juni 2008**

ISBN: 978 90 12 12714 1

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 478

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 23 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 22 augustus 2008
- nr. 4 lijst van 36 vragen aan en antwoorden van het kabinet, vastgesteld 27 augustus 2008

### **Europese regelgeving; Implementatie van Europese richtlijnen en handhaving van Europese verordeningen in Nederland**

**Publicatiedatum: 17 juni 2008**

ISBN: 978 90 12 12377 8

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 498

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 brief staatssecretaris van Justitie over beantwoording vragen over het rapport van de Algemene Rekenkamer over Europese regelgeving, vastgesteld 22 augustus 2008
- nr. 4 lijst van 44 vragen aan en antwoorden van de minister van Justitie en de staatssecretaris van Buitenlandse Zaken, vastgesteld 17 oktober 2008
- nr. 4 bijlage: Reactie op conceptrapport Europese regelgeving, 19 mei 2008

### **Alerteringssysteem Terrorismebestrijding**

**Publicatiedatum: 19 juni 2008**

ISBN: 978 90 12 12717 2

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 499

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 8 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 22 augustus 2008
- nr. 4 lijst van 37 vragen aan en antwoorden van het kabinet, vastgesteld 22 september 2008

### **Op weg van aanbod naar vraag in zorg en onderwijs. Een verkennend onderzoek naar de transitie van aanbod- naar vraagsturing**

**Publicatiedatum: 26 juni 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 30 183

- nr. 26 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage), vastgesteld 26 juni 2008

### **Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Deel B**

**Publicatiedatum: 1 juli 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 26 643

- nr. 127 aanbiedingsbrief, vastgesteld 25 juni 2008
- nr. 127 voorlopige versie rapport (bijlage), 25 juni 2008
- nr. 128 brief minister van BZK over grote ICT-projecten met onder meer reactie op het rapport van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 26 juni 2008
- Nr. 130 aanbiedingsbrief en definitief rapport (bijlage), vastgesteld 1 juli 2008

### **Kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen**

#### **Verslag aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal en het Vlaams Parlement**

**Publicatiedatum: 4 september 2008**

ISBN: 978 90 12 12718 9

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 554

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 15 vragen aan en antwoorden van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, vastgesteld 30 oktober 2008

### **Publieke omroep in beeld - Financiering, bedrijfsvoering en toezicht**

**Publicatiedatum: 11 september 2008**

ISBN: 978 90 12 12719 6

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, 31 557

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 4 lijst van 2 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 29 oktober 2008
- nr. 5 lijst van 34 vragen aan en antwoorden van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, vastgesteld 13 november 2008

### **Topsport in Nederland**

**Publicatiedatum: 24 september 2008**

ISBN: 978 90 12 12761 5

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 711

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 23 vragen aan en antwoorden van de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, vastgesteld 27 oktober 2008
- nr. 4 lijst van 5 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 22 oktober 2008

### **Goed bestuur in uitvoering**

#### **De praktijk van onderwijsinstellingen, woningcorporaties, zorgorganisaties en samenwerkingsverbanden**

**Publicatiedatum: 30 september 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 729

- nr. 1 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage)



### **Krachtwijken Monitoring en verantwoording van het beleid**

**Publicatiedatum: 9 oktober 2008**

ISBN: 978 90 12 12766 0

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 723

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 verbetering rapport, ontvangen 9 oktober 2008

### **Duurzame visserij**

**Publicatiedatum: 30 oktober 2008**

ISBN: 978 90 12 12720 2

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 30 748

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 Nota van verbetering, ontvangen 30 oktober 2008
- nr. 4 lijst met 34 vragen aan en antwoorden van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, vastgesteld 24 november 2008

### **Review methodiek IOOV voor onderzoek naar zeven samenwerkingsafspraken bij de politie**

**Publicatiedatum: 31 oktober 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 29 628

- nr. 103 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage)

### **Aanpak harde kern jeugdwerklozen**

#### **Begeleiding van bij CWI geregistreeerde jongeren**

**Publicatiedatum: 6 november 2008**

ISBN: 978 90 12 12762 2

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 749

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport
- nr. 3 lijst van 3 vragen aan en antwoorden van de Algemene Rekenkamer, vastgesteld 3 december 2008
- nr. 5 lijst van 46 vragen aan en antwoorden van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, vastgesteld 9 december 2008

### **Herstructurering van bedrijventerreinen**

**Publicatiedatum: 12 november 2008**

ISBN: 978 90 12 12763 9

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 760

- nr. 1-2 aanbiedingsbrief en rapport

### **Lessen van de tsunami: verantwoording over, controle van en transparantie in Nederlandse hulp**

**Publicatiedatum: 16 december 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2000-2009, 29 956

- nr. 15 aanbiedingsbrief en rapport

Dit is het Nederlands landenrapport van Tsunami Taskforce samenwerkende rekenkamers. Het internationale final report is: *Lessons on accountability, transparency and audit of Tsunami-related aid*. Dat rapport is verschenen op 10 november 2008, zie verder: [www.intosai-tsunami.org](http://www.intosai-tsunami.org).

### **Opvang zwerfjongeren 2008**

#### **Stand van zaken beleidsontwikkeling**

**Publicatiedatum: 18 december 2008**

Tweede Kamer vergaderjaar 2008-2009, 31 827

- nr. 1 aanbiedingsbrief en rapport (bijlage)

**Werkprogramma 2009 Algemene Rekenkamer**

Presentatie in de Commissie voor de Rijksuitgaven: 11 december 2008, publicatiedatum:  
19 december 2008

# Bijlage 2

## Lijst met afkortingen

AZ	(Ministerie van) Algemene Zaken
BPV	Beroepspraktijkvorming
BVI	Bescherming Vitale Infrastructuur
BuiZa	(Ministerie van) Buitenlandse Zaken
BZK	(Ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
DEF	Ministerie van Defensie
ELFPO	Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling
ELGF	Europees Landbouwgarantiefonds
EU	Europese Unie
EZ	(Ministerie van) Economische Zaken
FPU	Flexibele Pensioen Uittreding
FIN	(Ministerie van) Financiën
GIS	Geografische Informatiesystemen
IDI	Intosai Development Initiative
J&G	(Programmaministerie voor) Jeugd en Gezin
Just	(Ministerie van) Justitie
LNV	(Ministerie van) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
Mvo	maatschappelijk verantwoord ondernemen
NPO	Nederlandse Publieke Omroep
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NVRR	Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OS	(Ministerie van) Ontwikkelingssamenwerking
RWT	rechtspersonen met een wettelijke taak
SZW	(Ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
VROM	(Ministerie van) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
V&W	(Ministerie van) Verkeer en Waterstaat
VWS	(Ministerie van) Volkshuisvesting, Welzijn en Sport
WWI	(Programmaministerie voor) Wonen, Wijken en Integratie

**Algemene Rekenkamer**

Lange Voorhout 8  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag  
telefoon (070) 342 43 44  
fax (070) 342 41 30  
voorlichting@rekenkamer.nl  
www.rekenkamer.nl

**Uitgave**

Algemene Rekenkamer

**Interviews**

Pieter Maessen

**Ontwerp**

2D3D

**Drukwerk**

Ando bv, Den Haag

**Fotografie**

Hollandse hoogte (foto omslag: het beeld  
'Ceres' van Jan Wolkers op Texel)  
René Verleg  
Ministerie van Defensie  
Europees Parlement  
NPO  
Julia de Boer

Den Haag, maart 2009