

# Verslag 2013

# Algemene Rekenkamer

*27 maart 2014*

De tekst van het Verslag 2013 is vastgesteld op 25 maart 2014.  
Het verslag is op 27 maart 2014 aangeboden aan de Tweede Kamer.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Introductie</b>	<b>8</b>
<b>1 Ontwikkelingen in 2013</b>	<b>9</b>
1.1 Verantwoord taken overhevelen naar gemeenten	9
1.2 Reorganisatie rijksdienst	9
1.3 Ontwikkelingen van belang voor het parlement	10
1.4 Houdbaarheid overheidsfinanciën	10
1.5 Veel bewegingen op EU-terrein	11
1.6 Toezichthouders in beeld	12
1.7 Aandacht voor uitvoering van beleid	12
1.8 Gezondheidszorg en welzijn	12
1.9 Actief staatsdeelnemingen volgen	13
1.10 Begroten en verantwoorden	13
<b>2 Algemene Rekenkamer: onafhankelijk instituut</b>	<b>14</b>
2.1 Hoog College van Staat	14
2.2 Maatschappelijk verantwoord opereren	16
2.3 Werkprogramma 2014	16
2.4 Algemene Rekenkamer tweehonderd jaar (1814-2014)	17
<b>3 Onderzoeken en activiteiten 2013</b>	<b>18</b>
3.1 Overzicht onderzoeken 2013	18
3.2 Het presteren van de overheid	20
3.3 Het functioneren van de overheid	22
3.4 Flexibel werkprogramma	23
3.5 Toelichting op onderzoek naar houdbaarheid overheidsfinanciën	23
3.6 Toelichting op het verantwoordingsonderzoek 2012	25
3.7 Toelichting op overige onderzoek	26
3.8 Rondom het onderzoek	28
<b>4 Internationale samenwerking</b>	<b>33</b>
4.1 Provinciale en lokale rekenkamers	33
4.2 Binnen het Koninkrijk	35
4.3 Internationale activiteiten	36
4.4 Internationale kennis- en ervaringsuitwisseling	36
4.5 Zusterinstellingen en externe controleurschappen	38
4.6 Landen waar de Algemene Rekenkamer actief is in 2013	38
<b>5 Bedrijfsvoering</b>	<b>39</b>
5.1 Werken bij de Algemene Rekenkamer: doelen en cijfers	39
5.2 Werken bij de Algemene Rekenkamer: werkomstandigheden	45
5.3 Maatschappelijke betrokkenheid Algemene Rekenkamer	47
5.4 Personalia in 2013	47
5.5 Maatschappelijk verantwoord opereren	48

5.6	Resultaten voor de centrale huisvesting per fte	50
5.7	Reorganisatie en huisvesting	53
5.8	Interne communicatie, informatievoorziening en automatisering	54
5.9	Controle en beheer	55
5.10	Audit Committee	57
5.11	Financiën	59
5.12	Topinkomens en bestuurskosten	64
5.13	Vacatievergoeding collegeleden in buitengewone dienst en voorzitter en leden van het audit committee	64

# Voorwoord

## Open naar de toekomst

Dit jaar is het tweehonderd jaar geleden dat de Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat in de Grondwet werd opgenomen. Sindsdien controleren wij de inkomsten en uitgaven van de rijksoverheid. Daar is overigens door de jaren heen wel wat bij gekomen, want we doen ook allerlei onderzoeken die de ministeries helpen bij het verwezenlijken van effectief en efficiënt beleid. Het is onze natuurlijke rol om te kijken of wat beoogd werd, ook gerealiseerd is.

Terugkijken is deel van ons werk. Kijken hoe het gelopen is en daar lessen voor de toekomst uit trekken. In het verslag over 2013 kijken we terug. Tegelijkertijd is dat een goed moment om te kijken naar de derde eeuw Algemene Rekenkamer, die voor ons ligt. Welke ontwikkelingen zien we en wat hebben die voor invloed op ons werk? Transparantie, informatie en open data zullen een steeds belangrijkere rol spelen. Daarover publiceren we vandaag ons eerste Trendrapport open data. En daarnaast zetten we zelf een bijzondere stap als het gaat om transparantie. Bij dit Verslag 2013 bieden we u voor de eerste keer inzicht in onze uitgaven en dat doen we in de vorm van open data.

## Weten en doen

Informatie over wat de overheid doet en hoe de overheid functioneert zijn voor ons vakgebied - de publieke verantwoording - van groot belang. Niet toevallig waren we daarom (1999) - samen met de Tweede Kamer en het Ministerie van Financiën - gestart met de operatie Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording (VBTB). Het draaide allemaal om de relatie tussen kosten, prestaties en effecten van beleid. We vonden met zijn allen dat begrotingen en verantwoordingen meer beleidsinhoudelijk moesten worden. In de afgelopen vijftien jaar hebben we echter gezien dat het lastig is om deze informatie structureel jaarlijks op te leveren en VBTB is intussen teruggebracht tot Verantwoord Begroten.

Tegelijkertijd hebben we in de afgelopen vijftien jaar meegemaakt dat de hoeveelheid data over wat de overheid *wet* exponentieel is toegenomen. In toenemende mate worden veel van deze data ook 'open', dat wil zeggen dat ze voor iedereen digitaal benaderbaar zijn en zich voor hergebruik lenen. Burgers, bedrijven en instellingen kunnen dan zelf en zonder belemmeringen met deze data aan de slag.

## Waarom open data?

Het belang van open data als aanjager voor het transparanter en efficiënter maken van overheden, wordt wereldwijd onderkend. Zie bijvoorbeeld een initiatief als het Open Government Partnership, waar Nederland zich in 2013 bij heeft aangesloten.

Overheden horen transparant te zijn over hoe ze met belastinggeld omgaan en welke resultaten ze daarmee bereiken. Bovendien: uiteindelijk zijn deze data van de burgers, niet van de overheid. En daarom past het ook om de data terug te geven aan de burgers. Dat is niet alleen van belang voor een goede democratische controle, maar ook voor het vertrouwen van burgers in de overheid.

### Kabinetsbeleid open data

Ook het kabinet ziet het belang van open data en biedt daarom steeds meer data open aan. Zo is bijvoorbeeld de rijksbegroting beschikbaar als open data en zijn veel geografische data 'open'. Daarnaast zet het kabinet zich in voor open access - het vrij toegankelijk maken van wetenschappelijke informatie - zodat open data ook een bijdrage kunnen leveren aan innovatie en onze kenniseconomie. Als geen ander weten Nederlanders apps te ontwikkelen die ons helpen in het dagelijks leven. Dat kan alleen als allerlei data worden vrij gegeven. Dankzij data van het KNMI en dankzij innovatieve bedrijven hebben wij allemaal de buienradar app op onze smartphones, zodat je altijd weet of je een paraplu mee moet nemen.

### Open data onderwijs

Een goed voorbeeld betreft open data in het onderwijs. In het onderwijs is veel informatie beschikbaar over bijvoorbeeld slagingspercentages, Cito-scores en ook meer kwalitatieve aspecten. Deze informatie helpt leerlingen en ouders bij het maken van schoolkeuzes. Voor scholen vormt het publiceren van deze gegevens een prikkel om beter te gaan presteren. En voor het ministerie helpt het om goede beleidskeuzes te maken.

### Waarvan is dit een voorbeeld?

Dit voorbeeld uit de onderwijssector illustreert treffend de veranderingen in de publieke sector. De overheid is mede door decentralisaties steeds minder de uitvoerder van beleid, maar meer een regisseur die verschillende partijen en verschillende data bij elkaar brengt. Daarbij past ook de rol van informatiemakelaar, zodat burgers, overheden en bedrijven over dezelfde informatie beschikken. Op basis van deze data kunnen vervolgens burgers en organisaties websites en apps bouwen, zodat uiteindelijk leerlingen en ouders scholen beter kunnen vergelijken.

### Je moet er wel wat voor doen!

Open data komen niet vanzelf. Dat zien we nu ook in de zorgsector. Daar kost het veel moeite om bijvoorbeeld sterftecijfers openbaar te maken. In het geval van de onderwijsdata was er eerst een Wob-verzoek voor nodig om data over onderwijsresultaten te ontsluiten. Ik zie dat medewerkers van publieke organisaties een drempel over moeten. Angst voor privacy en voor het onbekende - "wat doen ze met mijn data, ze gaan er verkeerde dingen mee doen" - en bestaande verdienmodellen (bijvoorbeeld tarieven) staan een breder aanbod van open data soms in de weg.

### Wat het kabinet zou moeten doen

Voor het kabinet is het van belang dat het de juiste randvoorwaarden creëert voor een beter aanbod en meer gebruik van open data, waarbij tegelijkertijd de integriteit van data wordt geborgd. Privacy is daarbij een belangrijk punt. Die mag niet geschonden worden. Maar onder het 'tenzij...' van het beleid 'open, tenzij...' vallen ook bedrijfsvertrouwelijke gegevens en staatsgeheimen.

In de Verenigde Staten heeft president Obama bij zijn aantreden geregeld dat alle ministeries hun data als open data (tenzij...) ter beschikking stellen. In het Verenigd Koninkrijk zet premier Cameron zich in voor een maximale ontsluiting van open data door de overheid en heeft hij mogelijk gemaakt dat het Open Data Institute, een belangrijke katalysator voor open data, eind 2012 werd opgericht. Beide landen lopen daardoor voorop met open data en hebben bloeiende open data-gemeenschappen.

### **Maak meer data open over wat de overheid doet**

Hoe raakt dit nu het werk van de Algemene Rekenkamer? Als het goed is krijgen we een beter beeld van wat de overheid *weet*: daar draagt de open dataontwikkeling aan bij. Voor een goede publieke verantwoording en voor een open overheid is het noodzakelijk dat de overheid open is over wat ze *doet* en hoe ze *functioneert*. Op dit moment gaan de aangeboden open data van de overheid vooral over wat overheid *weet*. Het zou mooi zijn als we de komende jaren ook beter inzicht krijgen in wat de overheid *doet*. Zodra substantieel veel meer data open zijn, verandert ook de positie van de Algemene Rekenkamer: er komen heel veel meer mensen bij die toegang tot de data hebben, waar wij nu vaak een van de weinige 'buitenstaanders' zijn. Nog meer dan nu kunnen we ons dus richten op het onderzoek naar wat de overheid doet en hoe de overheid functioneert en dat (samen met heel veel anderen) in verband brengen met wat de overheid weet. Dat leidt in onze ogen tot veel actuelere en verbeterde inzichten in doeltreffendheid en efficiency. Wij verwelkomen de komst van heel veel 'armchair auditors'.

### **Open data als beleidsinstrument**

Gemeenten zijn al fors bezig met het verzamelen van gegevens. Met name vanuit de zorg komen er veel nieuwe taken op gemeenten af. Het delen van gegevens kan helpen de kwaliteit van zorg die ze aan hun bewoners leveren, te verbeteren. Het delen van data en het met elkaar verbinden van die data is door moderne technieken geen 'rocket science' meer. Publieke organisaties kunnen hierdoor beter samenwerken en meer begrip krijgen voor wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Het delen en verbinden van data zorgt ook voor een beter inzicht in de leefsituatie van burgers en daarmee voor beleid dat burgers echt helpt. Het verbindt de beleidswereld beter met de echte wereld. Dat is noodzakelijk, ook bij de decentralisatie van taken van het Rijk naar de gemeenten. Gezinnen die hulp nodig hebben, moeten straks door gemeenten vanuit één plan en één regisseur geholpen worden. Waar nu verschillende instanties een deel van de data en informatie hebben, moeten gemeenten straks een integraal beeld hebben om gezinnen goed te kunnen helpen en om vast te kunnen stellen of gezinnen ook goed geholpen worden. Het kabinet zou de geaggregeerde data van gemeenten uiteindelijk kunnen gebruiken om vast te stellen of de decentralisaties ook echt zorgen dat burgers er beter aan toe zijn. En of de decentralisatie daadwerkelijk een verbetering van kwaliteit tegen lagere kosten oplevert. Het openbaar maken van die uitkomsten geeft bewoners actueel inzicht in hoe hun gemeente het doet; ook in vergelijking tot andere gemeenten. Daardoor kunnen die gemeenten van elkaar leren. En het kabinet en de Tweede Kamer kunnen zien of de decentralisaties leiden tot het gewenste resultaat.

### Eigen uitgaven openbaar

Tot slot terug naar ons verslag over 2013. Vandaag maken wij onze eigen uitgaven (het ‘grootboek’) openbaar als open data. Een vorm van transparantie en ‘open spending’: u kunt volgen wat wij hebben gedaan en *welke uitgaven* wij hebben gedaan. Dat doen we dit jaar voor het eerst. We zien dit als een nieuwe stap in een ontwikkeling naar meer transparantie. Laat anderen oordelen of dat effectief en efficiënt is. Wel hoop ik dat, nu er een schaap over de dam is, er meer zullen volgen. Daarmee kunnen wij ook met elkaar vergeleken worden en kunnen we van elkaar leren om zo effectief en efficiënt mogelijk ons werk te doen. Want voor verbeteringen staan wij altijd open.

[Saskia J. Stuiveling](#)

President Algemene Rekenkamer

27 maart 2014

## Introductie

Bij de Algemene Rekenkamer controleren we of het Rijk geld uitgeeft en beleid uitvoert zoals het de bedoeling was. Dat doen we al tweehonderd jaar. Daarbij houden we de belangen van burgers en bedrijven goed in het oog.

Het budget van de Algemene Rekenkamer bestaat uit publieke middelen. Wij streven transparantie na en vinden het van belang om jaarlijks goed verantwoording af te leggen over de wijze waarop we deze middelen hebben besteed. In dit Verslag over 2013 verantwoordt de Algemene Rekenkamer zich over de resultaten van haar werk in 2013 en over de middelen die daarvoor zijn ingezet.

Wat hebben we gedaan, wat houdt ons bezig en wat speelde er op het gebied van onze bedrijfsvoering? In ons Verslag 2013 vindt u informatie over trends en ontwikkelingen in onze omgeving, over onze institutionele positie, over onze onderzoeken en activiteiten in 2013, over samenwerking in binnen- en buitenland en over onze bedrijfsvoering. Bijzonder is dat we met dit Verslag 2013 een periode van tweehonderd jaar afsluiten: in 2013 hebben we de nodige voorbereidingen getroffen in het kader van de viering van ons tweehonderdjarig bestaan in 2014.

Nieuw - en een unicum in Nederland - is dit jaar dat we op het gebied van transparantie en 'open spending' een grote stap zetten. We hebben ervoor gekozen om al onze uitgaven (ons 'grootboek') openbaar te maken. Dat doen we voor de eerste keer en in de vorm van open data. We hopen van harte dat andere overheidsorganisaties ons daarin gaan volgen, zodat u - en ook wij - onze uitgaven volgend jaar kunnen vergelijken met die van andere overheidsorganisaties. In een brief aan de Tweede Kamer van 7 november 2013 over de Comptabiliteitswet 2001 (CW2001) stelt de Algemene Rekenkamer: "voor betekenisvolle informatie over overheidsuitgaven moet deze informatie op het niveau van transacties beschikbaar zijn". Wij willen hierin graag zelf een voorbeeldrol vervullen.

We publiceren ons Verslag 2013 in digitale vorm.  
Wilt u reageren? Wij horen graag van u.



# I Ontwikkelingen in 2013

De overheid is er voor de samenleving. Ministers besteden het bij de burgers en bedrijven geïnd publiek geld met de bedoeling diezelfde burgers en bedrijven zoveel mogelijk waar voor hun geld te geven. Daarbij lopen er verschillende ontwikkelingen tegelijk. Het Rijk bezuinigt en dat gaat over € 51 miljard aan besparingen en lastenverzwaringen tot 2017. Tegelijkertijd speelt dat gemeenten op terreinen als werk, zorg en jeugd meer taken en verantwoordelijkheden krijgen. Op het terrein van natuur verhuizen taken van het Rijk naar provincies. Zowel burgers als de volksvertegenwoordiging moeten kunnen nagaan wat de gevolgen zijn van deze ingrijpende veranderingen. De samenleving moet erop kunnen vertrouwen dat de staat haar rol actief invult, het publieke geld doordacht inzet en het publieke belang scherp in het oog houdt.

Tegen deze achtergrond verricht de Algemene Rekenkamer haar werkzaamheden. In 2013 waren er verschillende ontwikkelingen en trends in onze omgeving die van grote invloed waren op ons werk. Daarover leest u in dit hoofdstuk meer. Deze trends en ontwikkelingen zijn verbonden met onze eigen projecten en activiteiten, waarover u meer leest in de hoofdstukken 3 en 4.

## 1.1 Verantwoord taken overhevelen naar gemeenten

Burgers in Nederland kiezen in 2014 hun gemeenteraadsleden en hun Nederlandse vertegenwoordigers in het Europees parlement. Deze twee bestuurslagen - de gemeenten en de EU - krijgen een steeds belangrijker rol in de samenleving.

De verhoudingen tussen de verschillende bestuurslagen - centraal, decentraal en Europees - zijn voortdurend in beweging. Zo werkten het Rijk en het decentraal bestuur er in 2013 aan om in 2015 de overdracht aan de gemeenten van een takenpakket in het sociale domein op het gebied van jeugdzorg, werk en zorg en ondersteuning voor langdurig zieken en ouderen mogelijk te maken. Met dit takenpakket is een bedrag gemoeid van circa € 16 miljard.

Wij vinden het belangrijk dat burgers, ongeacht welke bestuurslaag verantwoordelijk is, kunnen vaststellen of de taken die door overheden worden uitgevoerd hun vruchten afwerpen en of het publieke geld goed wordt besteed. Bij de ontwikkeling van beleid, zowel decentraal als Europees, is er daarom aandacht nodig voor transparante verantwoording en goede controle en toezicht.

## 1.2 Reorganisatie rijksdienst

De rijksdienst staat voor een grote opgave. In het regeerakkoord, dat eind 2012 gesloten werd, is een algemene taakstelling opgenomen van € 1,1 miljard. Deze taakstelling komt bovenop eerder afgesproken kortingen op de personele en materiële uitgaven van de rijksdienst van ruim € 3 miljard. In 2013 zijn overheidsdiensten de gevolgen van deze eerdere operatie steeds meer gaan voelen.

Het kabinet wil de taakstelling verwezenlijken door grotere efficiency op terreinen als huisvesting, inkoop en ICT, en door verkleining van het personeelsbestand van het Rijk. De kwaliteit van de rijksoverheid moet tegelijkertijd wel op peil blijven. Het is dus zaak de vinger aan de pols te houden. Niet alleen om de beoogde besparin-

gen te realiseren, maar, misschien nog wel belangrijker, om te bewaken dat de bezuinigingen de kwaliteit van de dienstverlening van de rijksoverheid niet te veel onder druk zetten. Wij vinden het van belang dat bezuinigingen en hervormingen verantwoord ingevoerd worden, met een helder antwoord op de vraag wat de overheid wel en niet (meer) tot haar takenpakket rekent. Het is de verantwoordelijkheid van het kabinet om bij alle voorstellen die het aan de Staten-Generaal voorlegt, aan te geven wat de concrete gevolgen zijn voor bedrijven en burgers.

### 1.3 Ontwikkelingen van belang voor parlement

Op diverse terreinen binnen de overheid zijn ontwikkelingen gaande die grote gevolgen hebben voor de informatiepositie van het parlement en voor de uitoefening van het budgetrecht. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van Europees beleid en regelgeving en de ontwikkelingen rondom open data. Andere vraagstukken zijn de verantwoording over de middelen voor zorg en sociale zekerheid, de positie van ondernemingen die in bezit zijn van de overheid (staatsdeelnemingen) en het gebruik van verschillende boekhoudstelsels binnen de publieke sector waardoor vergelijkbaarheid van informatie moeilijk is. Wij stuurden in november 2013 een brief naar de Tweede Kamer waarin we deze ontwikkelingen en het belang van een goede verantwoording daarover benadrukken. Deze brief dient als input voor het debat over de herziening van de Comptabiliteitswet. Deze wet regelt onder meer de voorwaarden waaraan begroten en verantwoord door de rijksoverheid moeten voldoen en is dus voor de taken van de Algemene Rekenkamer heel belangrijk.

### 1.4 Houdbaarheid overheidsfinanciën

Sinds het begin van de kredietcrisis najaar 2008 heeft Nederland in samenwerking met andere landen veel maatregelen genomen om de financiële en economische problemen in eigen land en in de Europese Unie (EU) te beheersen. Daarnaast zijn er via bestaande en nieuwe internationale instellingen financiële middelen ingezet om landen en banken die financiële problemen hebben te steunen en om de economie te versterken. In februari 2013 nog nationaliseerde de minister van Financiën SNS REAAL. Al deze maatregelen hebben geleid tot risico's voor de overheidsfinanciën, die in beeld moeten zijn om de overheidsfinanciën goed te kunnen beheren. Zeker wanneer er ook bezuinigd moet worden. De houdbaarheid van de overheidsfinanciën is meer dan ooit een belangrijk aandachtspunt.

#### 1.4.1 Risico's overheidsfinanciën

In september 2013 brachten we een rapport uit over het financieel belang van garanties en deelnemingen van Nederland aan internationale instellingen die betrokken zijn bij de bestrijding van de Europese schulden- en bankencrisis. Dit belang is de afgelopen jaren toegenomen van € 18,5 miljard (3% van het bruto binnenlands product, bbp) in 2008 naar € 201 miljard (33% van het bbp) in 2012. Deze sterke toename gaat gepaard met een steeds grotere uitleencapaciteit van internationale instellingen, die daarmee grotere risico's zijn gaan dragen. Deze risico's kunnen uiteindelijk afgewenteld worden op de landen die garant staan, waaronder Nederland. Wij vinden het daarom van belang dat de Tweede Kamer concreet inzicht heeft in deze risico's. Het is goed dat de Miljoenennota en het Financieel Jaarverslag van het Rijk het afgelopen jaar een integrale risicoanalyse bevatten, waarin de ontwikkeling van de risico's voor de overheidsfinanciën in beeld zijn gebracht.

#### 1.4.2 **Bezuinigingen: realisatie en effecten**

In 2017 moet circa € 51 miljard aan bezuinigingsmaatregelen gerealiseerd zijn. Hoe zit het met de realisatie ervan en met de maatschappelijke effecten van die bezuinigingen? Het is van belang dat de regering de Tweede Kamer goed zicht blijft bieden op de uitvoering van dit zeer omvangrijke bezuinigings- en hervormingspakket. Burgers hebben daar recht op en het is ook een voorwaarde voor goed en betrouwbaar overheidsbeleid.

### 1.5 **Veel beweging op EU-terrein**

Op het terrein van de EU pleiten wij al jaren voor een verbetering van de controle en verantwoording. De noodzaak daarvan wordt groter door de vele maatregelen die bij de bestrijding van de crisis zijn genomen. Er is de EU veel aan gelegen om de begrotingsdiscipline in de lidstaten te versterken en de invloed van Brussel op de nationale staten laat zich op dat terrein voelen. De EU-lidstaten moeten sinds 1997 (Stabiliteits- en groeipact) in het voorjaar hun conceptbegrotingsplannen voor de komende jaren delen met de EU. De begrotingen staan tegenwoordig meer dan anders onder druk door de crisis. Dit werpt, tezamen met enkele aanscherpingen op dit terrein, duidelijker zijn schaduw vooruit op begrotingsbehandelingen in het najaar.

Ook dienen lidstaten in rapportages aan te geven hoe aanbevelingen vanuit Brussel zijn of worden opgevolgd, welke beleidsmaatregelen zij nemen om de gestelde doelen te bereiken, en hoe en wanneer zij deze maatregelen implementeren. Het aantal verplichtingen neemt toe naarmate een lidstaat slechter presteert en in een (macro-economische en/of budgettaire) procedure terecht komt, of in financiële moeilijkheden verkeert en noodsteun ontvangt.

Naast deze maatregelen, die als doel hebben gezonde overheidsfinanciën te realiseren, krijgen landen soms steun uit de noodfondsen als ze in een financieel uiterst ongezonde situatie verkeren. Eind 2013 hadden de landen die steun kregen € 429 miljard ontvangen. Deze noodfondsen doen door garantieverstrekkings- en daadwerkelijke uitkeringen een fors beroep op onze staatskas. Toch lijkt dit beleid vruchten af te werpen. Zo kon Ierland eind 2013 aankondigen weer zonder steun verder te gaan. Een andere belangrijke ontwikkeling in de EU is de vorming van een bankenunie. In de bankenunie staan de grootste banken van landen van de eurozone onder gezamenlijk toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB) en kennen ze dezelfde regelgeving, inclusief een garantiestelsel waarmee problemen rond (spaar)tegoeden van rekeninghouders van 'omgevallen' banken kunnen worden opgelost. De Algemene Rekenkamer vindt het belangrijk dat de controle op het toezicht goed wordt vormgegeven en vraagt hier geregeld aandacht voor.

Ten slotte komt Nederland, naast Denemarken en Zweden, met een (vrijwillige) verklaring over de besteding van Europees geld in Nederland. Eind 2013 is wederom een discussie tussen de EU-instellingen (Europese Commissie, Europees Parlement en de Raad van Europa) opgelaaid over hoe nationale verantwoordingen over de besteding van EU-gelden beter op elkaar afgestemd kunnen worden zodat de EU er meer gebruik van kan maken. Deze discussie sluit goed aan bij recent geuite wensen van het Europees Parlement om meer samenwerking tussen de Europese Rekenkamer en de nationale rekenkamers tot stand te brengen en dubbele controles te vermijden.

## 1.6 Toezichthouders in beeld

In januari van 2013 wezen wij de Tweede Kamer op de huidige beperkingen voor rekenkamers om te onderzoeken hoe de toezichthouders op de financiële markten functioneren, zowel op Europees als nationaal niveau. Zo is nog niet afdoende geregeld dat de Algemene Rekenkamer onderzoek kan doen naar de kwaliteit van de toezichthoudende werkzaamheden van De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De minister van Financiën heeft dit signaal opgepakt en er is een wetsvoorstel in behandeling om onze toegang tot informatie van DNB en AFM te regelen in de Wet op het financieel toezicht (Wft).

## 1.7 Aandacht voor uitvoering van beleid

Bij de uitvoering van beleid door instellingen op afstand van het Rijk moet goed in beeld zijn en blijven of de verhouding tussen ambities, beleid, geld en prestaties nog in balans is. Deze uitvoeringsorganisaties staan voor een grote uitdaging om goede dienstverlening te blijven leveren, terwijl zij moeten bezuinigen. Het kabinet zet tegelijkertijd in op een herinrichting van een deel van het veld en op een verbetering van sturing, verantwoording en toezicht.<sup>1</sup> Bezuinigen op uitvoeringsorganisaties gebeurt volgens de Algemene Rekenkamer niet altijd op een verantwoorde manier en kan leiden tot (onbedoelde) taakversobering. Wij vinden het belangrijk dat de besluitvorming over de kabinetsmaatregelen en de implementatie ervan zorgvuldig en in samenhang verlopen. Het maatschappelijk en financieel belang van instellingen op afstand van het Rijk is groot. Alleen al met de uitvoering van taken door zelfstandige bestuursorganen en rechtspersonen met een wettelijke taak - een deelverzameling van de (semi)publieke instellingen - is circa € 132 miljard aan publiek geld gemoeid. Het is zaak om de publieke dienstverlening aan burgers zowel tijdens als na veranderingsprocessen te waarborgen.

## 1.8 Gezondheidszorg en welzijn

Naast de genoemde overheveling van taken op het gebied van zorg en ondersteuning in het sociale domein, staat de gezondheidszorg aan de vooravond van hervorming van de langdurige zorg. Naast het opnieuw positioneren van taken, speelt de beheersbaarheid van de zorguitgaven een belangrijke rol bij deze hervorming. In 2013 was ongeveer € 65 miljard gemoeid met publiek gefinancierde zorg. De Algemene Rekenkamer besteedt in de reeks 'Uitgavenbeheersing in de zorg' onder meer aandacht aan de stijgende zorguitgaven en de mogelijkheden om die te kunnen beheersen. We stellen onder meer vast dat we te maken hebben met een zeer complex systeem van (ziekenhuis)zorg, zowel in inrichting als in financiering. De complexiteit van het zorgstelsel en de continue wijzigingen daarvan brengen risico's met zich mee. Niet alleen de beheersing van de zorguitgaven komt hiermee in het gedrang, de samenleving verlangt ook een rechtmatige en doelmatige besteding van zorggelden. Dit geldt eens te meer in tijden van schaarste waarin ook in de gezondheidszorg keuzes (moeten) worden gemaakt.

<sup>1</sup> Zo zijn er plannen om een deel van de zbo's onderdeel te maken van ministeries en het extern financieel toezicht op zelfstandige uitvoeringsorganisaties te versterken.

## 1.9 Actief staatsdeelnemingen volgen

Er zijn op dit moment 36 staatsdeelnemingen: bedrijven waar de Staat het geheel of een gedeelte van het aandelenkapitaal bezit. Voorbeelden daarvan zijn de NS, Schiphol, TenneT en Urenco. De overheid investeert in deze deelnemingen, mede om de met het bedrijf gemoeide publieke belangen veilig te stellen. Onlangs heeft de minister van Financiën de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013 aangeboden aan de Tweede Kamer. Meer dan voorheen benadrukt het kabinet in deze nota dat de Staat er als aandeelhouder op toeziet dat het in staatsdeelnemingen geïnvesteerde maatschappelijke vermogen op verantwoorde wijze wordt beheerd. We vinden het van belang dat de betrokken ministers over de invulling van het aandeelhouderschap verantwoording afleggen, zodat de Tweede Kamer die kan controleren.

## 1.10 Begroten en verantwoorden

Sinds de operatie Comptabel Bestel in de jaren tachtig van de vorige eeuw is het begrotingsbeheer in Nederland van een hoog niveau. Uit de financiële jaarverslagen van het Rijk van de afgelopen jaren blijkt dat het percentage rechtmatigheid van de uitgaven, ontvangsten en verplichtingen gemiddeld meer dan 99,7 procent bedraagt. De Algemene Rekenkamer keurde in mei 2013 de Rijksrekening 2012 goed. Het Rijk had in 2012 € 236,4 miljard uitgegeven, bijna € 15,5 miljard meer dan begroot.

De Tweede Kamer gaf in september 2013 aan dat het focus wilde aanbrengen in de verantwoordingsstukken over 2013. De Tweede Kamer besloot twee onderwerpen bij de verantwoording over 2013 in mei 2014 centraal te stellen: fraude en decentralisatie. Het bepalen van focusonderwerpen schept verwachtingen voor de aanpak van de verantwoording en de controle daarvan door kabinet, Algemene Rekenkamer en Tweede Kamer. Het zou zijn weerslag moeten krijgen in bijvoorbeeld het Financieel Jaarverslag Rijk, de departementale jaarverslagen, de Verantwoordingsbrief van het kabinet, de rapporten van de Algemene Rekenkamer en in de daarmee verband houdende parlementaire activiteiten.

## 2 Algemene Rekenkamer: onafhankelijk instituut

### 2.1 Hoog College van Staat

De Algemene Rekenkamer controleert de inkomsten en uitgaven van het Rijk en controleert of het beleid wordt uitgevoerd zoals het bedoeld is. Dat is onze wettelijke taak. De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat. Hoge Colleges van Staat staan in de (Grond)wet en hebben een zelfstandige en onafhankelijke positie ten opzichte van het kabinet. Die onafhankelijkheid maakt dat wij niet in opdracht van kabinet of parlement werken. Andere Hoge Colleges van Staat zijn: de Eerste en de Tweede Kamer, de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Kanselarij der Nederlandse Orden.

#### 2.1.1 Onze missie

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 het nakomen 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.

#### 2.1.2 Ons werkterrein

Het werkterrein van de Algemene Rekenkamer beslaat het Rijk en de ‘instellingen op afstand van het Rijk’, die een publieke taak vervullen of publiek-private samenwerkingsverbanden die (deels) worden gefinancierd met publiek geld. Denk bij publieke taken bijvoorbeeld aan scholen, uitkeringsinstanties en politiekorpsen en bij publiek-private samenwerking bijvoorbeeld aan de partijen die betrokken zijn bij de aanleg van rijkswegen.

Wij mogen onderzoek doen bij particulieren, bedrijven, provincies, gemeenten en instellingen die subsidies van de EU ontvangen. Daarbij controleren we of zij het EU-geld juist hebben besteed. In de praktijk werken particulieren en decentrale overheden vaak ook bij andere onderwerpen op vrijwillige basis mee aan ons onderzoek als wij daar om vragen.

Decentrale overheden (provincies, gemeenten, waterschappen) zijn volgens de wet zelf verantwoordelijk voor het organiseren van de controle op hun financiën. Provincies en gemeenten hebben eigen rekenkamers.

#### 2.1.3 Onze belanghebbenden

De Algemene Rekenkamer heeft een belangrijke functie in de Nederlandse democratie. Verschillende partijen hebben belang bij onze onderzoeken:

**De Eerste en Tweede Kamer.** Onze onderzoeken bieden betrouwbare en bruikbare informatie aan de hand waarvan Kamerleden kunnen bepalen of een minister naar behoren functioneert en presteert. De Tweede Kamer heeft dergelijke informatie nodig om goed invulling te kunnen geven aan haar budgetverantwoordelijkheid en haar politieke controletaak. Wij verrichten regelmatig op verzoek van de Tweede Kamer onderzoek naar specifieke onderwerpen waarover de Kamer meer wil weten.

**Het kabinet.** Ministers kunnen met de resultaten van ons onderzoek gericht en onderbouwd verbeteringen doorvoeren in de opzet en de uitvoering van hun beleid en de verantwoording daarover. Dat komt de rechtmatigheid, doelmatigheid en de effectiviteit van het kabinetsbeleid ten goede. Soms doen wij ook onderzoek op verzoek van een bewindspersoon.

**De samenleving.** Het zijn uiteindelijk de burgers, bedrijven en instellingen die de reële effecten ondervinden van het overheidsbeleid dat met hun belastinggeld wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Dat betreft bijvoorbeeld ook het geld dat het kabinet heeft gestoken in de aanpak van de financiële crisis. Daarom heeft ook de samenleving er belang bij dat wij een vinger aan de pols houden.

Onze taken en bevoegdheden zijn onderwerp van gesprek in de discussie die we met het Ministerie van Financiën voeren over de herziening van de Comptabiliteitswet, de CW2001.

#### 2.1.4 **Onze strategie**

Goed openbaar bestuur en het bijdragen aan het lerend vermogen van het openbaar bestuur staan centraal in ons werk. Vanuit die gedachte is in 2010 onze strategie ‘slagvaardig en transparant’ vastgesteld, die loopt tot 2015.

In onze strategie hebben we een aantal thema’s voor ons onderzoek geselecteerd. Onder de noemer ‘presteren’ van de overheid richten we ons deze periode op de domeinen mens (zorg, onderwijs en ontwikkelingssamenwerking), Nederland (concurrentievermogen, integratie, infrastructuur en veiligheid) en planeet (klimaat en energie).

Onder de noemer ‘functioneren’ van het Rijk en aan het Rijk verbonden organen, besteden we aandacht aan de thema’s ‘personeel’ en ‘vastgoed’. Dit is een aanvulling op ons verantwoordingsonderzoek, de jaarlijkse goedkeuring van de rijksrekening. Structurele aandachtspunten in deze strategische periode zijn:

- de houdbaarheid van de overheidsfinanciën: treft het kabinet afdoende maatregelen om de financiën van het Rijk op termijn gezond te maken en werken die ook?
- de informatiepositie van de Tweede Kamer: worden Kamerleden adequaat geïnformeerd door de ministers over de resultaten van het beleid?
- bestuur op afstand: is het toezicht op de aan het Rijk verbonden instellingen goed geregeld?
- Europa: is er voldoende toezicht op de besteding van EU-gelden?
- integriteit: doen ministeries genoeg om ervoor te zorgen dat zij onkreukbaar en betrouwbaar functioneren?

#### 2.1.5 **Onze onafhankelijkheid**

Inmiddels hebben ook de Verenigde Naties onderkend dat de onafhankelijkheid van rekenkamers een belangrijke voorwaarde is voor een effectief toezicht op overheids-uitgaven. Hiertoe heeft zij in 2011 een resolutie aangenomen waarin wordt verwezen naar the Lima Declaration of Auditing Precepts of 1977 en the Mexico Declaration on Supreme Audit Institutions Independence of 2007 en de lidstaten opgeroepen deze principes toe te passen en te bewaken.

In de Lima Declaration wordt onafhankelijkheid gedefinieerd op drie niveaus: het instituut, de leden en medewerkers en de financiën. De onafhankelijkheid van de Algemene Rekenkamer op de eerste twee niveaus ligt vast in hoofdstuk 7 van de CW2001. De onafhankelijkheid van de Algemene Rekenkamer komt daarin bijvoorbeeld tot uitdrukking bij de benoemings- en ontslag procedures van haar collegeleden, de onvoorwaardelijke toegang tot informatie bij gecontroleerden en het feit dat de Algemene Rekenkamer zelf bepaalt wat en op welke wijze zij openbaar maakt. Bij wijzigingen in deze wet waarborgen wij dat deze onafhankelijkheid in stand blijft. De financiële onafhankelijkheid van de Algemene Rekenkamer wordt op grond van de wet gewaarborgd door beheersafspraken met de minister van BZK die verantwoordelijk is voor het beheer van hoofdstuk IIB van de Rijksbegroting. De Algemene Rekenkamer voert het beheer over artikel 2 van deze begroting. In de beheersafspraken is ook opgenomen dat de Algemene Rekenkamer altijd de mogelijkheid heeft haar visie op de begroting weer te geven in de begrotingsstukken voor de Tweede Kamer. Hiermee wordt feitelijk de toegang tot de begrotingswetgever veiliggesteld. Op basis van deze afspraken heeft de Algemene Rekenkamer in de ontwerpbegroting 2014 bijvoorbeeld laten opnemen niet in te kunnen stemmen met een aanvullende inspanningsverplichting voor de periode 2016-2018. De beheersafspraken tussen de Algemene Rekenkamer en de minister van BZK zijn dus essentieel voor de borging van onze onafhankelijkheid.

## 2.2 Maatschappelijk verantwoord opereren

In het verlengde van haar maatschappelijke taak heeft de Algemene Rekenkamer de ambitie om een bewuste en positieve bijdrage te leveren aan de duurzame ontwikkeling van de maatschappij en van het milieu. Onze strategie is meer dan een optelsom van de onderzoeken die we in ons werkprogramma opnemen. We besteden ook aandacht aan ons eigen presteren en functioneren en aan de toegankelijkheid van onze kennis. Daarom hebben we bij het opstellen van onze strategie expliciet gekozen voor beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord opereren (mvo). Concreter betekent dit:

- dat we ons bewust richten op activiteiten op de terreinen people, planet, profit om daarmee een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke welvaart op de lange termijn;
- dat we een relatie met belanghebbenden onderhouden op basis van transparantie en dialoog.

Dit is onder meer verankerd in de strategie 2010-2015 en in de gedragscode van de Algemene Rekenkamer. Het mvo-beleid is omgezet in een serie actieplannen gericht op de verduurzaming van de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer (zie ook hoofdstuk 5).

## 2.3 Werkprogramma 2014

Onlangs hebben we ons werkprogramma voor 2014 vastgesteld. Daarin ziet u welke onderzoeken u van ons kunt verwachten in 2014. We houden drie keer per jaar onze programmering tegen het licht en stellen deze bij. Iedere vier maanden bepalen we welke projecten we de volgende vier maanden kunnen starten. Zo kunnen we ook zicht houden op de balans tussen onze capaciteit en ambities. Onze website bevat steeds de actuele stand van zaken van het werkprogramma.



## 2.4 Algemene Rekenkamer tweehonderd jaar (1814-2014)

2014 is ons jubileumjaar. We bestaan maar liefst 200 jaar, net als ons Koninkrijk. Dat is een mijlpaal die we gaan vieren. Daarnaast zijn we van 2014 tot en met 2017 voorzitter van EUROSAI, het samenwerkingsverband van rekenkamers in Europa. In 2013 hebben we flinke stappen gezet in de voorbereiding van ons jubileumjaar. We hebben verschillende activiteiten uitgevoerd ter gelegenheid van ons tweehonderdjarig bestaan en ons EUROSAI-voorzitterschap, het EUROSAI-congres in juni 2014 en het Young EUROSAI-congres voor jonge medewerkers van rekenkamers in Europa (35 jaar en jonger) in november 2013. We geven een kort overzicht.

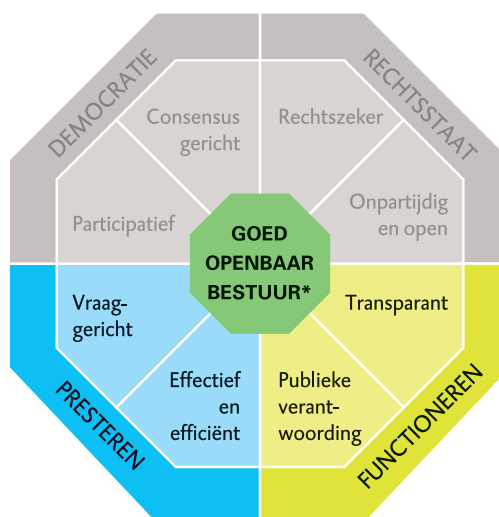
Bij de viering van ons tweehonderdjarig bestaan laten we zien waar we voor staan. We kijken terug op de afgelopen tweehonderd jaar en blikken vooruit op ontwikkelingen die ons aan het begin van onze derde eeuw bezighouden. Met de activiteiten uit het jubileumprogramma richten we ons op de Nederlandse samenleving en dan vooral op scholieren en studenten. Innovatie in ons werk staat centraal: vernieuwingen in ons onderzoek en in het bereiken van meer impact met ons onderzoek. Het is de bedoeling dat de activiteiten die we organiseren in het kader van ons jubileum een duurzaam effect hebben. Daarbij werken we samen met andere partijen, zoals lokale en provinciale rekenkamers, studenten, het Nationaal Comité 200 jaar Koninkrijk en het Haags Comité. In 2013 zijn we gestart met de uitvoering van ons jubileumprogramma. In april 2013 hebben we samen met ProDemos (het Huis voor de Democratie) een speciale onderwijskrant uitgebracht voor scholieren in 4 havo en 5 vwo. In de krant was een prijsvraag opgenomen: bedenk een rekenkameronderzoek. Het winnende voorstel is ingezonden door het Augustinianum in Eindhoven 'Hoeveel kosten een vmbo- en een vwo-leerling ten opzichte van hun toekomstige opbrengsten?'. De uitkomsten van het onderzoek publiceren we in juni 2014. Daarnaast hebben we een bijdrage geleverd aan de Zomerschool van ProDemos. Collegelid Arno Visser verzorgde op 17 juli 2013 een lezing over controle en verantwoording, met als titel 'macht en tegenmacht door de eeuwen heen'. De toehoorders liepen uiteen van brugklassers tot gepensioneerden. We vinden het belangrijk om onze kennis over publieke verantwoording en controle te delen. En dat doen we bij voorkeur op een vernieuwende wijze. Vandaar dat we in 2013 ons allereerste webinar hebben georganiseerd. In dit onlineseminar stonden we stil bij de uitkomsten van ons onderzoek rondom DBFMO-contracten (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) die de overheid afsluit met private partijen. Na de zomervakantie zijn studenten Design Office van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten gestart met het maken van visualisaties, die onze geschiedenis en plaats in de maatschappij laten zien. Dit heeft verschillende mooie creatieve producties opgeleverd. Op 14 september 2013 hebben we ons pand opengesteld voor het publiek tijdens Open Monumentendag. Bijna 1.600 bezoekers hebben die dag een kijkje in ons pand genomen. Op 29 maart 2014 doen we dat opnieuw.

## 3 Onderzoeken en activiteiten 2013

De Algemene Rekenkamer heeft in 2013 een groot aantal onderzoeken uitgevoerd, maakte rapporten en andere innovatieve rapportages en was actief in het uitdragen van de resultaten. We maken onderscheid tussen onderzoeken gericht op het presteren van de overheid en onderzoeken gericht op het functioneren. Bij presteren ligt het accent in het onderzoek op de uitvoering van het overheidsbeleid en bij functioneren ligt het accent op de wijze van begroting, verantwoording en toezicht.

### 3.1 Overzicht onderzoeken 2013

De vier kenmerken van goed openbaar bestuur die daarmee samenhangen, zijn: vraaggericht en effectief & efficiënt, voor presteren, en transparant en publieke verantwoording, voor functioneren. Vooral op deze vier kenmerken proberen wij, gegeven onze (grond)wettelijke taak en missie, bij te dragen aan verbetering. Presteren en functioneren zijn in de praktijk uiteraard nauw met elkaar verweven. Of een organisatie goed kan presteren, hangt mede af van het goed functioneren van die organisatie.



Onze onderzoeken en activiteiten monden vaak uit in onderzoeksrapporten, maar wij kiezen er vaak ook voor om een andere type interventies te doen. Dat kan gaan om het geven van presentaties, het organiseren van bijeenkomsten, het voeren van gesprekken of het geven van overzicht op onze website of in factsheets of andere producten.

Wij publiceerden in 2013 47 rapporten:

- 24 behoorden bij het verantwoordingsonderzoek (Staat van de Rijksverantwoording 2011 en 23 rapporten bij de jaarverslagen).
- 26 brieven aan de Tweede Kamer, waarvan 12 brieven bij de begrotingen.
- Diverse webdossiers en webproducten.

We organiseerden talloze bijeenkomsten en participeerden in bijeenkomsten en discussies van anderen.

Vier onderzoeken zijn gepubliceerd op verzoek van de Tweede Kamer en/of een bewindspersoon:

- *Bekostiging Primair Onderwijs;*
- *Budget decentralisatie jeugdzorg;*

- Kunnen Basisscholen passend onderwijs aan?;
- Validering nota “In het belang van Nederland”.

Daarnaast zonden wij, op verzoek van de Eerste Kamer, een brief met een analyse van de ontwikkelingen in het Europees economisch bestuur.

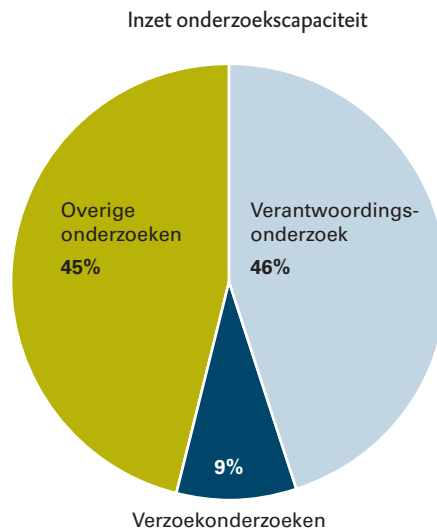
Er is in 2013 één zogenoemd terugblikonderzoek gepubliceerd, *Duurzame visserij: terugblik*, waarin wij keken naar de stand van zaken sinds ons eerste onderzoek *Duurzame visserij* van 30 oktober 2008. Daarnaast voerden wij op drie terreinen zogenaamde vervolgonderzoeken uit (*Duurzaamheid intensieve veehouderij: vervolgonderzoek 2013*, *Vervolg op onderzoek prestaties in de strafrechtketen*, *Effectiviteitsonderzoek bij de rijksoverheid: vervolgonderzoek*).

De vervolgonderzoeken zijn voorbodes van een nieuw systeem waarmee we in 2014 van start gaan. Met onze terugblikonderzoeken brachten wij in kaart hoe ver de ministers waren met de uitvoering van onze aanbevelingen uit eerder onderzoek. Vanaf 2014 vragen wij de ministeries dit zelf bij te houden en daarover aan ons te rapporteren. Het is immers primair de verantwoordelijkheid van de minister zelf om er een goed overzicht van bij te houden. Wij rapporteren over dat overzicht jaarlijks aan de Tweede Kamer bij onze begrotingsbrieven. De Tweede Kamer krijgt zo een beeld van de voortgang en kan daarover zo nodig de betreffende minister vragen stellen. Wij zullen voor belangrijke dossiers en bij grote risico's zelf vervolgonderzoeken blijven uitvoeren.

Wij hebben in totaal 26 producten rond presteren 26 en 17 rond functioneren uitgebracht, waarbij het verantwoordingsonderzoek als één product is geteld. Daarvan zijn 4 onderzoeken, die apart waren geprogrammeerd, (uiteindelijk) opgenomen in het Verantwoordingsonderzoek. De realisatiecijfers hebben betrekking op het gehele onderzoeksproces. Ook het maken van de publicatie, het publiceren ervan, de presentatie aan relevante actoren en doelgroepen en het bevorderen van de doorwerking ervan zijn in de realisatiedagen opgenomen. Niet alles is vooraf goed te voorzien: vaak dienen zich onverwacht mogelijkheden aan die we graag benutten. In een aantal gevallen blijkt dat hier meer of juist minder dagen zijn besteed, dan aanvankelijk was voorzien.

### 3.1.1 Inzet onderzoekscapaciteit

Vanuit haar onafhankelijke positie heeft de Algemene Rekenkamer een zekere mate van vrijheid in wat ze onderzoekt, en wat ze in welke vorm openbaar maakt. Een deel van ons werk ligt wettelijk vast. Het betreft het zogenaamde verantwoordingsonderzoek dat wordt beschreven in artikelen 82 en 83 van de Comptabiliteitswet. De wijze waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd ligt vast in internationale standaarden. Voor het onderzoek naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het gevoerde beleid ligt de basis in artikel 85 van de Comptabiliteitswet. Bij de keuze van te onderzoeken onderwerpen en beleidsterreinen hebben we een grotere vrijheid zodat we in kunnen spelen op actuele onderwerpen en het maatschappelijk belang. Tot slot voeren wij ook onderzoeken uit op verzoek van het parlement of van ministeries. In onderstaande grafiek is de inzet van onze capaciteit voor de verschillende soorten onderzoeken weergegeven.



### 3.2 Het presteren van de overheid

Projecten gericht op presteren van de overheid

Project		Gepland (totaal aantal dagen)	Gerealiseerd (totaal aantal dagen)
1	16 januari 2013 Brief aan de Tweede Kamer over actualisatie webdossier EU-governance	-	50
2	17 januari 2013 Administratieve lasten van onderwijstijd in het mbo	338	340
3	24 januari 2013 Bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties	250	343
4	7 februari 2013 Duurzame visserij; terugblik	152	152
5	28 februari 2013 Brief aan de Tweede Kamer vervolg op onderzoek Prestaties in de strafrechtketen	50	55
6	28 maart 2013 Indicatoren voor kwaliteit in de zorg	100	86
7	28 maart 2013 Aanpak van ICT door het Rijk 2012 Lessons learned	250	239
8	3 mei 2013 Brief aan de Tweede Kamer Actualisering webdossier EU-governance	-	50
9	22 mei 2014 Duurzaamheid intensieve veehouderij; vervolgonderzoek 2013	270	340
10	6 juni 2013 Contractmanagement bij DBFMO-projecten	410	501
11	18 juni 2013 Budget decentralisatie jeugdzorg; Toets op de berekening	-	189

12	25 juni 2013 Verhandelbare rechten en milieu Achtergrondstudie	200	196
13	26 juni 2014 Brief aan de Tweede Kamer; Actualisering webdossier ruimtelijke inrichting	100	60
14	27 juni 2013 Effectiviteitsonderzoek bij de rijksoverheid: vervolgonderzoek	340	229
15	2 juli 2013 Kunnen basisscholen passend onderwijs aan?	400	430
16	12 september 2013 Kwaliteitsbewaking van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen: vervolgonderzoek 2013 Verslag van het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer aan het Vlaams Parlement en de Tweede Kamer der Staten-Generaal	190	223
17	24 september 2013 Brief aan de Tweede Kamer; Actualisering webdossier EU-governance	-	50
18	30 september 2013 Financiële risico's voor Nederland bij internationale garanties Garanties aan instellingen betrokken bij Europese schulden- en bankencrisis	150	284
19	14 oktober 2013 Coordinated audit on the enforcement of the European Waste Shipment Regulation Joint report based on eight national audits	-	127
20	Waterveiligheidsprojecten*	520	485
21	Marktbenadering door Rijkswaterstaat bij zandsuppleties*	50	27
22	16 oktober 2013 Bekostiging primair onderwijs Verzoekonderzoek Brief aan de Tweede Kamer; Tussenrapportage verzoekonderzoek bekostiging voortgezet onderwijs (Deelproject)	300	429
23	28 oktober 2013 Transparantie ziekenhuisuitgaven Uitgavenbeheersing in de zorg deel 2	400	448
24	13 november 2013 Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking; Stand van zaken 2012	265	185
25	14 november 2013 Voortgang verbeteringen Immigratie- en Naturalisatiedienst; Stand van zaken 2012	130	185
26	20 november 2013 Toezicht bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit na de fusie	575	635
27	28 november 2013 Waddengebied: natuurbescherming, natuurbeheer en ruimtelijke inrichting	450	486
<b>Totaal</b>		<b>5.890</b>	<b>6.824</b>

\* Deze projecten zijn gepubliceerd in onze begrotingsbrieven 2014.

### 3.3 Het functioneren van de overheid

Projecten gericht op functioneren van de overheid

Project	Gepland (totaal aantal dagen)	Gerealiseerd (totaal aantal dagen)
1 7 februari 2013 EU-trendrapport 2013 <i>Ontwikkelingen in het financieel management van de Europese Unie</i>	420	392
2 16 januari 2013 Brief aan de Tweede Kamer over actualisatie website kredietcrisis	32	33
3 28 maart 2013 Brief aan de Tweede Kamer Webdossier Vervanging F-16	280	162
4 25 januari 2013 Brief aan de Tweede Kamer over controle op financiële toezichthouders	120	43
5 15 mei 2013 Rapporten bij de Jaarverslagen 2012 (verantwoordingsonderzoek, 24 rapporten)	7.428	7.663
6 15 mei 2013 <i>Rapport bij de Nationale verklaring 2013 Verantwoording van Nederland over de Europese fondsen in gedeeld beheer (verantwoordingscyclus 2012)</i>	500	532
7 15 mei 2013 Brief aan de minister van BZK over de Decentralisatiebrief	65	15
8 30 mei 2013 Brief aan de Tweede Kamer; Actualisering website kredietcrisis	50	70
9 19 september 2013 Validering nota "In het belang van Nederland"	558	547
10 26 september 2013 Brief aan de Tweede Kamer; Actualisering website kredietcrisis	50	43
11 26 september 2013 - 2 december 2013 Brieven aan de Tweede Kamer; Aandachtspunten bij de begroting 2014	65	197
12 4 november 2013 Consolidatie t.b.v. de openingsbalans van de politie*	150	99
13 25 november 2013 Sociaal Flankerend Beleid 2009-2011*	287	382
14 25 november 2013 Strategische Personeelsplanning*	80	27
15 18 juni 2013 Decentralisatie: poster en handreiking*	50	43
16 1 oktober 2013 Brief aan de Tweede Kamer over controle van NAVO-uitgaven	30	43
17 11 december 2013 Verantwoording van de hulpelden 2012 voor Haïti	85	80
<b>Totaal</b>	<b>10.250</b>	<b>10.371</b>

\* Deze projecten zijn gepubliceerd in onze begrotingsbrieven 2014.

### 3.4 Flexibel werkprogramma

In 2013 hebben we gewerkt met een zogenoemd flexibel werkprogramma. Voorheen stelden we onze onderzoekagenda aan het begin van het jaar vast, maar in 2013 hebben we die op drie momenten geactualiseerd. Daardoor kunnen we flexibel reageren op actuele ontwikkelingen en op verzoeken van Eerste en Tweede Kamer en/of van bewindspersonen.

Onze ambitie om beter in te spelen op actuele ontwikkelingen is ook zichtbaar in lopende projecten. Soms brengen we al voor de afronding van het volledige project tussentijdse producten uit. Voorbeelden zijn de brief aan de Eerste Kamer over het Europees economische bestuur (28 november 2013) en de brief aan de Tweede Kamer *Overheveling buitenonderhoud en aanpassing schoolgebouwen* (12 december 2013). Ook de brieven aan de Tweede Kamer over *Aandachtspunten bij de uitwerking van Verantwoord Begroten* (25 februari 2013) en over de *Analyse voortgang actieplan sisa* aan de minister van BZK (18 april 2013) zijn voorbeelden van thema's die naar ons idee tussentijds aandacht behoeft en niet pas bij de afronding van het project (in dit geval onze rapporten bij de jaarverslagen op de derde woensdag van mei).

Een voorbeeld van het goed en tijdig willen bedienen van de Tweede Kamer zijn onze brieven met aandachtspunten bij de begroting, die we in de periode september-december 2013 aan de Tweede Kamer stuurden. Hiermee attendeerden we de Tweede Kamer op thema's die bij de begrotingsbehandeling aan de orde zouden kunnen komen.

Tussentijdse producten uitbrengen kan als consequentie hebben dat lopende projecten meer capaciteit in dagen vergen. Er zijn ook andere redenen dat projecten soms meer (en soms minder) capaciteit vragen. Bij de start van een onderzoek is niet altijd te voorzien welke inhoudelijke uitdagingen en/of uitdagingen van methodisch-technische aard we tegen zullen komen. Bovendien verleggen we soms gedurende het project de scope van een onderzoek omdat we daardoor de toegevoegde waarde kunnen vergroten.

Met het flexibel werkprogramma is minder eenduidig vast te stellen wat we *niet* hebben gedaan. Als we onze verwachting van begin 2013 leggen naast wat we gepubliceerd hebben, blijkt dat de volgende onderzoeken zijn doorgeschoven naar 2014:

- Informatievoorziening over gevolgen AWBZ
- Webdossier Belastinguitgaven en Milieubelasting
- Naleving en effecten EU-beleid in Nederland
- Effecten van bezuinigingen
- Bestrijden witwassen: stand van zaken 2013
- Ambities en capaciteit rampenbestrijding en crisisbeheersing

### 3.5 Toelichting op onderzoek naar houdbaarheid overheidsfinanciën

Met het programma 'Houdbaarheid overheidsfinanciën' dat sinds 2010 loopt, hebben we ons ook in 2013 op drie sporen gericht die we belangrijk vinden: op de maatregelen als gevolg van de kredietcrisis, op de risico's voor de overheidsfinanciën en op bezuinigingsmaatregelen. We onderzoeken de realisatie en de effecten van de (voorgenomen) bezuinigingsmaatregelen. We lichten dat hieronder toe.

### 3.5.1 Website Kredietcrisis

Sinds het begin van de kredietcrisis in 2008 heeft Nederland in samenwerking met andere landen maatregelen genomen om de financiële en economische problemen in de Europese Unie te verminderen. Daarnaast zijn er via bestaande en nieuwe internationale instellingen financiële middelen ingezet om Europese landen en banken die financiële problemen hebben, te steunen en om de economie te versterken. In februari 2013 nationaliseerde de minister van Financiën SNS REAAL. Onze website Kredietcrisis <http://kredietcrisis.rekenkamer.nl/> biedt een overzicht van de maatregelen die het Ministerie van Financiën heeft genomen om de gevolgen van de kredietcrisis tegen te gaan. Het afgelopen jaar is de website drie keer geactualiseerd. De website is ook in 2013 regelmatig geraadpleegd door Tweede Kamerleden, journalisten, ambtenaren, medewerkers uit de bancaire sector en door andere geïnteresseerden.

In januari van 2013 wezen wij de Tweede Kamer per brief op de beperkingen die er voor ons momenteel bestaan voor het onderzoeken van het werk van toezichthouders op de financiële markten. Zo is nog niet afdoende geregeld dat de Algemene Rekenkamer onderzoek kan doen naar de kwaliteit van de toezichthoudende werkzaamheden van De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De minister van Financiën heeft dit signaal opgepakt en er is begin 2014 een wetsvoorstel in behandeling in het parlement om onze toegang tot informatie van DNB en AFM in de Wet op het financieel toezicht (Wft) te regelen.

### 3.5.2 Risico's overheidsfinanciën

In september 2013 brachten we een rapport uit over het financieel belang van garanties en deelnemingen van Nederland aan internationale instellingen die betrokken zijn bij de bestrijding van de Europese schulden- en bankencrisis. Dit belang is de afgelopen jaren toegenomen van € 18,5 miljard (3% van het bbp) in 2008 naar € 201 miljard (33% van het bbp) in 2012. Deze sterke toename gaat gepaard met een steeds grotere uitleencapaciteit van internationale instellingen, die daarmee meer risico's zijn gaan dragen. Deze risico's kunnen uiteindelijk afgewenteld worden op de landen die garant staan, waaronder Nederland. Wij vinden het daarom van belang dat het parlement inzicht heeft in deze risico's. Het is daarom goed dat de Miljoenennota en het Financieel Jaarverslag van het Rijk het afgelopen jaar een integrale risicoanalyse bevatten, waarin de ontwikkeling van de risico's voor de overheidsfinanciën in beeld worden gebracht.

### 3.5.3 Bezuinigingen: realisatie en effecten

In de Staat van de Rijksverantwoording 2012 merkten we op dat wij het van groot belang vinden dat de regering het parlement goed zicht blijft bieden op de uitvoering van het zeer omvangrijke bezuinigings- en hervormingspakket.

Het kabinet-Rutte/Verhagen wilde bijvoorbeeld met het programma Compacte Rijksdienst in totaal € 788 miljoen besparen. De haalbaarheid van in totaal € 426 miljoen ervan was in mei 2013 nog niet onderbouwd. De opmerking van de minister voor Wonen en Rijksdienst dat extra besparingen 'zich gewoon voordoen' kwalificeerden wij als een risico op 'wensdenken'.



Uitvoeringsorganisaties moeten tegelijkertijd hoogwaardige dienstverlening (blijven) leveren én bezuinigingen. In januari 2013 bleek dat bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties zoals de Publieke Omroep, het UWV, de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer niet altijd op een verantwoorde manier gebeurt. Doelmatiger werken is soms wel mogelijk, maar kan ook leiden tot taakversobering met alle consequenties van dien voor de burger.

Tevens bleek in november 2013 uit ons onderzoek Toezicht bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit na de fusie dat de fusie van de Voedsel- en Warenautoriteit, de Algemene Inspectiedienst en de Plantenziektenkundige Dienst niet de beoogde besparingen opleverde. Schaalvoordelen en andere methoden van toezicht leiden niet tot de gehoopte besparingen bij de NVWA. De verwachting is dat aanvullende taakstellingen voor 2018 en later evenmin gehaald worden. Dit onderzoek biedt waardevolle lessen voor toekomstige fusieplannen.

### 3.6 Toelichting op het verantwoordingsonderzoek 2012

Over de uitgaven en de inkomsten van de rijksoverheid leggen ministers verantwoording af in het Financieel Jaarverslag van het Rijk en in de jaarverslagen van alle departementen. Deze worden door het kabinet naar de Tweede Kamer gestuurd en gepubliceerd op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei. De Algemene Rekenkamer keurde in mei 2013 de Rijksrekening 2012 goed. Het Rijk had in 2012 € 236,4 miljard uitgegeven, bijna € 15,5 miljard meer dan begroot. Sinds de operatie Comptabel Bestel in de jaren tachtig van de vorige eeuw is het begrotingsbeheer op een hoog niveau. Uit de Financiële Jaarverslagen van het Rijk van de afgelopen jaren blijkt dat het percentage rechtmatigheid van de uitgaven, ontvangsten en verplichtingen gemiddeld meer dan 99,7 procent bedraagt.

Het Rijk had zijn bedrijfsvoering over het algemeen op orde in 2012, ook in deze tijd van bezuinigingen en reorganisaties. Wij konden concluderen dat het aantal onvolkomenheden in de bedrijfsvoering ten opzichte van vorig jaar is afgenomen van 61 naar 47.<sup>2</sup> Bij de departementen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (szw) en van Buitenlandse Zaken (BZ) hadden wij geen onvolkomenheden in de bedrijfsvoering geconstateerd. De Ministeries van Defensie en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (vws) boeken vooruitgang bij het verbeteren van hardnekkige problemen in de bedrijfsvoering. Bij de Ministeries van BZK en VenJ is sprake van een verslechtering in de bedrijfsvoering.

Een positief beeld kan niet geschetst worden over de informatiewaarde van de kabinetsverantwoording over 2012. Zo maakte het kabinet niet duidelijk of de beoogde bezuiniging van circa € 8 miljard in 2012 daadwerkelijk gehaald is. Of overheidsbeleid de beoogde resultaten oplevert, meldde het kabinet de Kamer vaak niet, zo bleek uit verdiepend onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar vijf specifieke doelen.

Verder viel op dat het Ministerie van Veiligheid en Justitie niet tijdig in staat was het jaarverslag 2012 af te ronden door problemen met een nieuw financieel systeem. Hierdoor moest de jaarrekening deels handmatig opgesteld worden. De Algemene Rekenkamer tekende hiertegen bezwaar aan en zette de minister aan tot een verbeterplan. Het bezwaar is daarop ingetrokken.<sup>3</sup>

2

Tot de bedrijfsvoering van een ministerie rekenen wij alle processen en instrumenten die nodig zijn om een ministerie goed te laten functioneren. Als wij in de uitvoering van een van deze processen een probleem constateren dat meer is dan een incident, merken wij dit probleem als een onvolkomenheid aan. Zwaarwegende problemen duiden wij aan als ernstige onvolkomenheden.

3

De Algemene Rekenkamer kan in het kader van het Verantwoordingsonderzoek bezwaar maken wanneer zij ernstige en/of langdurige onvolkomenheden, fouten, onzekerheden en/of onrechtmatigheden constateert. Bezwaar is een zwaar instrument dat de Algemene Rekenkamer specifiek inzet volgens een vaste procedure.

Op 29 mei 2013 is onze website Verantwoordingsonderzoek (VO-online) live gegaan (<http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl>) met daarop de resultaten uit onze verantwoordingsonderzoeken over 2011 en 2012. De website biedt een compleet en toegankelijk overzicht van alle resultaten van ons verantwoordingsonderzoek. Ministeries kunnen met elkaar vergeleken worden en de zoekfunctie is verbeterd. In 2014 zullen we onze resultaten uit het verantwoordingsonderzoek opnieuw via het VO-online publiceren.

## 3.7 Toelichting op overige onderzoeken

### 3.7.1 De Belastingdienst en fraude bij toeslagen

In april 2013 zond KRO Brandpunt een reportage uit waarin fraude met zorg- en huurtoeslag werd blootgelegd. Naar aanleiding hiervan stelden Tweede Kamerleden vragen aan de staatssecretaris van Financiën over fraude bij Toeslagen.

Wij volgen de huur- en zorgtoeslagen al sinds de invoering van het huur- en zorgtoeslagensysteem in 2005. Sinds die tijd hebben wij de Tweede Kamer en de verantwoordelijke bewindspersonen diverse malen gewezen op de specifieke frauderisico's van het toeslagensysteem van de Belastingdienst. Het probleem is volgens ons te wijten aan het gekozen toeslagmodel. Destijds heeft de politiek de keuze gemaakt om eerst de toeslag te verstrekken en daarna te kijken of die toekenning terecht is. Die servicegerichtheid heeft fraude in de hand gewerkt.

Tijdens de presentatie van het rapport over het jaarverslag van het Rijk gaf onze president aan dat het probleem met de toekenning van toeslagen meer te maken heeft met de ingewikkelde wetgeving dan met het werk van de Belastingdienst.

### 3.7.2 Begrotingsbrieven

Wij stuurden in de tweede helft van 2013 dertien brieven aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de Begroting 2014 van het kabinet. In deze brieven hebben we voor de begrotingsbehandelingen relevante punten uit eerder onderzoek van de Algemene Rekenkamer op een rij gezet. Naar aanleiding van een aantal van deze brieven hebben we briefings verzorgd voor leden van de Tweede Kamer.

### 3.7.3 Europa

In 2013 stond in Europa de financiële en economische crisis nog steeds hoog op de agenda. De EU-instellingen en de lidstaten zetten zich gezamenlijk in om de crisis te bestrijden. Zij nemen maatregelen om gezonde overheidsfinanciën bij de lidstaten te stimuleren, lidstaten die in financiële problemen verkeren bij te staan met noodfondsen zoals het EFSF en ESM, en het toezicht op banken te versterken.

De Algemene Rekenkamer heeft ervoor gekozen, vanwege het belang van het terrein en de complexiteit van de materie, om de ontwikkelingen op deze terreinen intensief te volgen en de Tweede Kamer en andere belangstellenden over nieuwe ontwikkelingen periodiek in te lichten via onze website en met tussentijdse publicaties, zoals onze brief aan de Eerste Kamer over de gevolgen voor het proces van begroting en verantwoording van de afspraken die Nederland met andere EU-lidstaten heeft gemaakt om begrotingsdiscipline te versterken.

De noodfondsen vertegenwoordigen sinds 2011 een groot financieel belang, waarvoor ook Nederland aan de lat staat met wisselende risico's.

Ten slotte heeft in 2013 heeft de Europese bankenunie verder gestalte gekregen. Belangrijk daarbij is het toezicht op de grootste banken vanaf eind 2014 niet langer nationaal wordt uitgevoerd, maar op Europees niveau door de ECB. Verder is het de bedoeling om de (toekomstige) lasten van banken die in de problemen komen zo veel mogelijk bij de banken zelf neer te leggen en niet meer bij de Europese overheden en belastingbetalers.

Bij ons onderzoek naar deze aspecten van de financiële en economische crisis besteden wij vooral aandacht aan de vraag of toezicht, controle en verantwoording voldoende zijn geregeld, zowel op Europees als nationaal niveau. Als deze aspecten niet of onvoldoende zijn geregeld brengt dat risico's met zich mee. Risico's voor de uitvoering van het beleid, risico's voor de informatievoorziening aan het parlement, en risico's voor de Europese belastingbetalers.

#### 3.7.4 Validering Defensienota 'In het belang van Nederland'

Sinds 2006 volgen wij de verwerving van de opvolger van het jachtvliegtuig F-16. In 2013 onderzochten we op verzoek van de minister van Financiën de visie op de krijgsmacht van de toekomst, zoals de minister van Defensie die heeft verwoord in de nota *In het belang van Nederland*. Het belangrijkste onderwerp van politiek debat vormde de door het kabinet voorgenomen aanschaf van 37 Joint Strike Fighter-jachtvliegtuigen. We hebben gekeken naar de financiële onderbouwing van de in de nota beschreven maatregelen. Dit onderzoek heeft het afgelopen jaar bijgedragen aan een afgewogen besluitvorming en heeft in de media en in het parlement veel aandacht getrokken.

#### 3.7.5 Verantwoording over de hulpelden 2012 voor Haïti

De Algemene Rekenkamer volgt sinds 2010 hoe de samenwerkende hulporganisaties (SHO) het Nederlandse publiek informeren over de besteding van de giften aan het in 2010 door een aardbeving getroffen Haïti. Uit een derde onderzoek in deze reeks (die loopt tot en met 2016) Verantwoording van de hulpelden 2012 voor Haïti blijkt de verantwoording over de giften ieder jaar te verbeteren. We hebben een aantal SHO-projecten op Haïti gefilmd.

#### 3.7.6 Uitgelicht: verschillende typen interventies

Uit het overzicht van publicaties blijkt dat wij op allerlei manieren publiceren. Vaak brengen wij een rapport uit als eindproduct van een onderzoek. Steeds vaker gebruiken we internet om onze bevindingen openbaar te maken. Zo hebben we in 2013 voor het eerst onze bevindingen uit het verantwoordingsonderzoek over 2012 op een overzichtelijke manier op een speciale website gezet.

Deze manier van publiceren maakt het voor de lezer mogelijk om snel in te zoomen op zaken die voor hem of haar van belang zijn. Ook andere dossiers laten zien dat internet het mogelijk maakt op een overzichtelijke manier onze bevindingen weer te geven, zie bijvoorbeeld de JSF-site.

Naast overzichtelijkheid heeft publiceren op internet nog een ander voordeel: het maakt het mogelijk om snel in te spelen op de actualiteit. Vooral bij dossiers waarin de ontwikkelingen snel gaan en de belangen groot zijn, kiezen we ervoor om Tweede Kamerleden en ook het brede publiek met enige regelmaat een update te geven van de stand van zaken. Voorbeelden daarvan zijn onze website over de kredietcrisis en ons webdossier over de maatregelen die de EU neemt om de crisis te bestrijden.

Internet heeft nog een ander voordeel. Het biedt de mogelijkheid om de kern van onze boodschap in een filmpje over het voetlicht te brengen. Ook dat doen we tegenwoordig steeds vaker; zie bijvoorbeeld Kees Vendrik over onze bevindingen over de Immigratie- en Naturalisatiedienst.

We hebben, ten slotte, ook een aantal andere websites gedurende het jaar geactualiseerd:

- Webdossier EU-governance ([www.rekenkamer.nl/eu-governance](http://www.rekenkamer.nl/eu-governance))
- Webdossier Ruimtelijke inrichting ([www.rekenkamer.nl/ruimtelijkeinrichting](http://www.rekenkamer.nl/ruimtelijkeinrichting))
- Website Passie voor publieke verantwoording ([www.passievoorpubliekeverantwoording.nl](http://www.passievoorpubliekeverantwoording.nl))

Naast internet is een andere trend dat we meer dan voorheen brieven sturen aan ons parlement. Deze brieven zijn vaak het resultaat van relatief kleine onderzoeken en verkenningen waarin we ingaan op thema's die op dat moment maatschappelijk relevant zijn. Bijvoorbeeld de zogenoemde begrotingsbrieven waarin we ieder najaar de Tweede Kamer onze aandachtspunten bij de begrotingen meegeven. We publiceren deze brieven vlak voor de relevante begrotingsbehandeling.

Vaak kiezen we voor een uitgebreid rapport, waarin we de ruimte nemen om helder en diepgaand te beschrijven hoe de vaak complexe werkelijkheid er uit ziet. Ook onze rapporten zijn aan het veranderen. We geven bondige overzichten voor de snelle lezer met meer beeld en infographics om de complexe werkelijkheid inzichtelijk te maken. Ook de beperkte overlap in werkzaamheden tussen de Voedselwarenautoriteit, Algemene Inspectiedienst en Plantenziektenkundige Dienst hebben we in beeld gebracht.

### 3.7.7 Terugblikonderzoeken

Sinds 2005 blikken wij systematisch terug op onze afgeronde onderzoeken in onze zogenoemde terugblikken. Dit doen we om een idee te krijgen van de uitwerking van onze aanbevelingen. In 2013 zijn we gestart met een andere aanpak. Deze bestaat uit een combinatie van:

1. een jaarlijkse rapportage door alle ministeries over hun activiteiten en de geboekte vooruitgang op het niveau van afzonderlijke aanbevelingen. In 2014 zullen we hierover voor de eerste keer rapporteren. Dit doen we in de brieven met aandachtspunten bij de begroting die wij voor de begrotingsbehandelingen jaarlijks in het najaar aan de Tweede Kamer versturen.
2. vervolgonderzoeken waarmee we inzicht geven in de mate waarin de door ons geconstateerde problemen zijn opgelost. De door ons geplande vervolgonderzoeken worden opgenomen in ons werkprogramma.

## 3.8 Rondom het onderzoek

Rondom onderzoek zijn kwaliteitsbeheersing, innovatie, relatiebeheer en communicatie belangrijke onderwerpen.

### 3.8.1 Kwaliteitsbeheersing

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar de kwaliteit van het onderzoek hoog te houden en te voldoen aan de normen van de International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). We maken gebruik van een systeem van interne kwaliteitsbeheersing. In lijn met afspraken binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers, bevordert de Algemene Rekenkamer de kwaliteit van haar werk met interne advisering en kwaliteitstoetsen. Samen met de betrokkenheid van management en college bij de projecten, de opleidingen van ons personeel en op de gebruikelijke stappen in het onderzoekproces, waaronder het ambtelijk en bestuurlijk wederhoor, borgen we de kwaliteit van ons onderzoek.

### 3.8.2 Drie advies- en toetsmomenten

Voor de doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken bestaat ons interne kwaliteitssysteem uit drie advies- en toetsmomenten: voorafgaand aan, tijdens en aan het eind van het onderzoek.

1. Het interne Informatiepunt doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek geeft op verzoek van het onderzoeksteam advies voorafgaand aan het onderzoek. Het Informatiepunt adviseert over de probleemstelling en onderzoeksvragen en geeft advies over een effectieve en efficiënte uitvoering van het onderzoek.
2. Tijdens het onderzoek geeft een team van collega-onderzoekers op basis van toetsen op het projectplan en het rapport met de bevindingen, advies over de technische en strategische kwaliteit van het onderzoek.
3. Aan het einde van het onderzoekstraject voert het team van collega-onderzoekers een kwaliteitstoets uit op de toegankelijkheid en leesbaarheid van het concept-eindrapport. Ook kijken ze naar validiteit, betrouwbaarheid, consistentie en toegevoegde waarde van het onderzoek.

De effectiviteit van deze interne kwaliteitsbeheersing heeft voortdurend onze aandacht. Wij hebben ervoor gekozen de kwaliteitsborging nog beter in het onderzoeksproces te verankeren, onder meer door op verschillende momenten in het onderzoekproces de dialoog te versterken tussen de onderzoekers en de collega's die een taak hebben bij de advisering en toetsing op kwaliteit. Dat leidt tot aanpassingen in de organisatie van de kwaliteitsbeheersing die naar verwachting in de loop van 2014 hun beslag zullen krijgen.

### 3.8.3 Bijzondere Leerstoel

Wij doen kennis op via onze onderzoeken. Om deze kennis breder te delen houden wij presentaties, schrijven wij artikelen en wisselen wij kennis uit met universiteiten. Met dit doel ondersteunen wij ook een leerstoel aan de Universiteit van Tilburg.

De leerstoel Goed bestuur bij publiek-private arrangementen aan de Universiteit van Tilburg wordt bekleed door prof. dr. C. (Cor) van Montfort. Hij is projectleider bij de Algemene Rekenkamer en tevens tijdelijk als 'gast van de raad' verbonden aan de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Ook in 2013 heeft de leerstoel publicaties opgeleverd in wetenschappelijke tijdschriften en boeken.

Daarnaast heeft Cor van Montfort gastcolleges en presentaties gegeven op wetenschappelijke conferenties in binnen- en buitenland. In het kader van de leerstoel zijn eveneens andere activiteiten ontplooid: in 2013 hebben, net als in 2012, alle derde-

jaarsstudenten bestuurskunde van de Universiteit van Tilburg kennisgemaakt met het instituut Algemene Rekenkamer.

### 3.8.4 **Innovatie als ontwikkelopdracht**

De samenleving ontwikkelt zich in een steeds hoger tempo en daarmee ook de uitdagingen voor het openbaar bestuur. Ook voor rekenkamers is het noodzakelijk om te blijven innoveren, willen zij van blijvende betekenis zijn.

Bij onze voorbereidingen voor de viering van 200 jaar Algemene Rekenkamer in 2014 staat daarom het thema 'Innovatie' centraal. In 2013 hebben we al een voorschot op de viering genomen door het organiseren van Young Eurosai, een congres voor rekenkamermedewerkers tot 35 jaar, afkomstig uit heel Europa.

Ook zijn we steeds op zoek naar vernieuwing in onderzoek en communicatie. Daarvoor hebben we sinds 2010 ons InnovatieLab, een experimenteerruimte binnen onze organisatie. Daarbinnen worden nieuwe aanpakken uitgetoet. De focus lag in 2013 op experimenten met het verbinden van open (geo)data, social media en visualisatie.

### 3.8.5 **Open data**

We zien in de ontwikkelingen rond open data veel mogelijkheden voor het verbeteren van het presteren en functioneren van de overheid. Speerpunt in het InnovatieLab was daarom het ontwikkelen en uitvoeren van een Open Data strategie. Kern van die strategie is dat we niet alleen in ons eigen onderzoek waar mogelijk gebruik gaan maken van open data en onderzoek gaan doen naar beschikbaarheid en kwaliteit van open data bij overheidsorganisaties, maar ook dat we als eerste overheidsorganisatie in Nederland onze eigen uitgaven in de vorm van open data als onderdeel van ons jaarverslag publiceren.

### 3.8.6 **Herziening Comptabiliteitswet 2001**

In 2013 zijn de besprekingen over de herziening van de Comptabiliteitswet (CW2001) gestaag gevorderd. Deze wet regelt onder meer de onderzoeksbevoegdheden en werkwijze van de Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat. Aanpassing van deze wet is onderwerp van overleg tussen het ministerie, de Algemene Rekenkamer en de Tweede Kamer. In het najaar heeft de Algemene Rekenkamer in tien factsheets aandacht gevraagd van de Tweede Kamer voor een aantal belangrijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de comptabele regelgeving en de aanstaande wijziging van de CW2001. Het gaat dan om ontwikkelingen in de Europese Unie, open (spending) data, premiegefinancierde sectoren, boekhoudstelsels en verslaggevingsregels, staatsdeelnemingen, beleidsinformatie, decentralisaties, de semipublieke sector, ministeriële verantwoordelijkheid en risico's voor de overheidsfinanciën. Deze factsheets zijn besproken bij de rondetafelbijeenkomsten over de CW2001 die de Tweede Kamer organiseerde met externe deskundigen. In het najaar is ook de Hoofdlijnennotitie CW2013 van de minister van Financiën in de Tweede Kamer besproken. Naar verwachting zal de minister het concept van de herziene Comptabiliteitswet in 2014 aan de Algemene Rekenkamer aanbieden voor het formele advies dat deel uitmaakt van het wetgevingstraject.

### 3.8.7 Voorzitterschap EUROSAI 2014-2017

In het kader van het voorzitterschap van de Europese vereniging van rekenkamers voor de periode 2014-2017 hebben we in 2013 een samenwerkingsruimte ingericht waarin medewerkers van Europese rekenkamers online kunnen samenwerken in een besloten omgeving (Pleio). Ook hebben we een site gelanceerd met informatie over activiteiten in het kader van het voorzitterschap [www.eurosai2014.nl](http://www.eurosai2014.nl).

### 3.8.8 Kritiek op de Algemene Rekenkamer

Vanuit samenleving en politiek komt er soms commentaar op de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer. Wij vinden het belangrijk om te weten waar het precies om gaat, omdat wij ervan kunnen leren. Wij nemen contact op met mensen die kritiek op ons hebben en geven antwoord op (Kamer)vragen. In 2013 kwamen er kritische vragen over het onderzoek *Validering nota 'In het belang van Nederland'* over de wijze waarop wij om zijn gegaan met opmerkingen van de minister. Wij vinden het van belang dat de feiten die vastgesteld zijn in het onderzoek kloppen. Het is gebruikelijk dat onze onderzoeksbevindingen voor ambtelijk en vervolgens voor bestuurlijk wederhoor aan de betrokken departementen resp. bewindspersonen worden voorgelegd. Er is in dit geval bestuurlijk commentaar gekomen op onze tekst over de keuze van het kabinet voor de JSF als opvolger van de F16. Omdat dit commentaar hout sneed hebben wij op dat punt onze tekst aangepast. Wij hebben de aanpassingen zichtbaar gemaakt en deze op het internet gepubliceerd, zie hiervoor [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl). Omdat de Algemene Rekenkamer transparant wil zijn in haar werkwijze, hebben we hierover bovendien in het rapport op pagina 18 een voetnoot opgenomen. Over deze gang van zaken hebben wij vragen gekregen, zowel uit de hoek van de media als van de Tweede Kamer. De indruk ontstond dat wij wijzigingen doorvoerden op verzoek van de minister. Dat laatste was echter niet het geval. Vanuit het oogpunt van transparantie vonden wij het van belang om onze werkwijze toe te lichten. Dit hebben wij de Tweede Kamer geantwoord.

### 3.8.9 Social media

Ook in 2013 hebben we gebruikgemaakt van sociale media, als aanvullend communicatiemiddel om in contact te komen met geïnteresseerde burgers en instellingen. Het aantal volgers op de verschillende social media is in 2013 toegenomen, tot meer dan 1.400 op Twitter. Het YouTube kanaal van de Algemene Rekenkamer wordt steeds vaker gevuld met korte filmpjes. Ook onze website [www.passievoorpubliekeverantwoording.nl](http://www.passievoorpubliekeverantwoording.nl) is regelmatig uitgebreid.

### 3.8.10 Veel geraadpleegde publicaties in 2013

De website [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) voldoet sinds december 2012 aan de Cookiewet. Hierdoor is het niet mogelijk om de cijfers van het webbezoek op [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) aan te leveren.

Bezoek aan onze andere websites in 2013:

- Website Verantwoordingsonderzoek: 4.543 unieke bezoekers
- Website Kredietcrisis: 3.977 unieke bezoekers
- Website Vervanging F16: 8.810 unieke bezoekers
- Website Passie voor publieke verantwoording: 3.474 unieke bezoekers

### 3.8.11 Gebruikersonderzoek

Om onze websites en digitale publicaties zo toegankelijk en gebruiksvriendelijk mogelijk in te richten, hebben we een (kwalitatieve) pretest laten uitvoeren vóór de oplevering van de website Verantwoordingsonderzoek. Ook hebben we een (kwantitatief) webprofielonderzoek laten uitvoeren, in de vorm van een webenquête. De resultaten zijn begin 2014 bekend. We hebben in januari 2013 onze website [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) op toegankelijkheid en naleving van de webrichtlijnen laten toetsen door de onafhankelijke Stichting Accessibility. In 2013 voldeden we voor [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl) aan het hoogste niveau van toegankelijkheid.

### 3.8.12 Relatiebeheer en communicatie

De resultaten van en overige inzichten uit onderzoek van de Algemene Rekenkamer worden in de eerste plaats gedeeld met het parlement, en de betrokken ministers en staatssecretarissen. Daarnaast is onze externe communicatie gericht op de departementen, (wetenschappelijke) instituten en instellingen, belangenorganisaties, media en geïnteresseerde burgers. Al onze onderzoeksrapporten, brieven en digitale producties zijn voor iedereen toegankelijk op onze website.

Op internet, in kranten, en via uitzendingen op radio en televisie besteden journalisten van algemene en vakmedia volop aandacht aan de bevindingen en aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer.

We bieden de Tweede Kamer voorafgaand aan iedere publicatie een briefing aan. Een collegelid, bijgestaan door onderzoekers, praat dan Tweede Kamerleden in een uur bij over de resultaten van het betreffende onderzoek, en er is ruimte voor vragen over de bevindingen. In 2013 zijn in de Tweede Kamer ruim dertig briefings verzorgd. Ook in de Eerste Kamer en voor bewindspersonen zijn afgelopen jaar zulke briefings verzorgd. Is een onderzoek afgerond en vastgesteld door het college van de Algemene Rekenkamer, dan sturen we het resultaat naar de Eerste en Tweede Kamer en naar de betrokken ministers en/of staatssecretarissen. Op dezelfde dag wordt de publicatie voor iedereen toegankelijk gemaakt via onze website.

Het grootste deel van het onderzoek voert de Algemene Rekenkamer op eigen initiatief uit. In 2013 zijn vier onderzoeken gepubliceerd waarom door een bewindspersoon of het parlement gevraagd was. Dit betrof onderzoek naar de invoering van passend onderwijs in basisscholen, de bekostiging van voortgezet onderwijs, een validering van de nota van de minister van Defensie over de toekomst van de krijgsmacht, een onderzoek naar het budget decentralisatie jeugdzorg, en (op verzoek van de Eerste Kamer) commentaar op ontwikkelingen in het Europees economisch bestuur.

Naast een toelichting in briefings is er periodiek overleg met de commissie voor de Rijksuitgaven van de Tweede Kamer. Daarin vindt afstemming plaats over de informatiebehoefte van de Tweede Kamer, de wijze waarop het kabinet zich verantwoordt over het gevoerde beleid, de mogelijkheden die de Algemene Rekenkamer heeft om onderzoek uit te voeren en de te volgen procedures.



## 4 Internationale samenwerking

De Algemene Rekenkamer draagt bij aan goed openbaar bestuur. In onze missie staat dat wij dat onder meer doen door kennis uit te wisselen en samen te werken in binnen- en buitenland. We zijn actief lid van de Nederlandse, Europese en internationale verenigingen van rekenkamers, zoals INTOSAI en EUROSAI. We werken ook steeds vaker samen met planbureaus, universiteiten en andere instituten en instellingen als daarvoor aanleiding is. Ook binnen het koninkrijk nemen we deel aan samenwerkingsprojecten, net als binnen de Europese Unie (EU). We richten ons binnen de EU op het verbeteren van het EU-brede financieel management. We ondersteunen, ten slotte, ook verschillende individuele rekenkamers binnen Europa, daarbuiten en in de rest van de wereld.

### 4.1 Provinciale en lokale rekenkamers

De Algemene Rekenkamer doet onderzoek naar en uitspraken over de rijksoverheid. Lokale en provinciale rekenkamers kijken juist naar het lokale of provinciale bestuur. Een rekenkamer is voor provincies en gemeenten wettelijk verplicht sinds respectievelijk 1 januari 2006 en 1 januari 2005. Nederland telt sindsdien ongeveer 350 rekenkamers en rekenkamercommissies. Hieronder zijn vijf provinciale rekenkamers en zeven (niet-verplichte) waterschaprekenkamers. De rekenkamers van Amsterdam en Rotterdam zijn met ongeveer vijftien medewerkers de grootste lokale rekenkamers. De grootste provinciale rekenkamer - de Randstedelijke Rekenkamer - telt twaalf medewerkers. De meeste gemeenten hebben een rekenkamercommissie. Deze commissie bestaat uit een aantal leden, onder wie soms leden van de gemeenteraad, die als nevenfunctie lid zijn van de commissie en die het rekenkameronderzoek zelf dikwijls uitbesteden aan een private partij.

Nu rijksbeleid steeds vaker decentraal wordt uitgevoerd, wordt de behoefte tot samenwerking tussen de Algemene Rekenkamer en provinciale en lokale rekenkamers steeds groter. In 2013 hebben de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) en de Algemene Rekenkamer de onderlinge samenwerking en uitwisseling dan ook versterkt voortgezet.

#### 4.1.1 Kennisuitwisseling

Tientallen lokale en provinciale rekenkamers hebben in 2013 deelgenomen aan gezamenlijke bijeenkomsten, rondetafelbijeenkomsten, speeddates, klankborden, reviews, expertmeetings en andere vormen van uitwisseling van kennis zoals ons eerste webinar. Een webinar is een seminar via het web: een digitale verbinding met onze collega's in het land over publiek-private samenwerking in de vorm van DBFMO-contracten (Design, Build, Finance, Maintain, Operate). Ook namen enkele jonge collega's van de NVRK, de Rekenkamer Rotterdam en een collega van een buitenlandse regionale rekenkamer (Tirol) deel aan het internationale Young EUROSAI (YES) congres, een congres over innovatie dat de Algemene Rekenkamer heeft georganiseerd voor jonge medewerkers van Europese rekenkamers. Tijdens dit congres gaven zij een workshop over lokale/provinciale rekenkamers.

Inhoudelijk werd kennis gedeeld en uitgewisseld over onder andere de volgende onderwerpen: open spending, gebruik van beeld in rapporten, de Wet houdbaarheid overheidsfinanciën, verbonden partijen en publiek-private samenwerking, EURORAI (European Organisation of Regional External Public Finance Audit Institutions), duurzame ruimtelijke inrichting en beheer en onderhoud van wegen.

Medewerkers van de Algemene Rekenkamer namen deel aan klankborden en bijeenkomsten, georganiseerd door de NVRR, provinciale en lokale rekenkamers, waaronder de WIKI-kring, het team Adviezen en kwaliteitszorg van de NVRR, bijeenkomst van de eerste Waterschapskring en de onderzoekerskring van de NVRR.

In 2013 vond voor de vijfde keer een werkbijeenkomst plaats voor alle lokale, provinciale en waterschaprekenkamer(commissie)s, georganiseerd door de Algemene Rekenkamer en de NVRR. Van ruim veertig rekenkamer(commissie)s waren in totaal ongeveer tachtig leden, secretarissen en onderzoekers aanwezig om te discussiëren over transparantie, adequate controle en over mogelijkheden om samen te werken op de het terrein van decentralisatie, en verder gezamenlijk onderzoek te doen rondom thema's zoals de Participatiewet, het programma Beter Benutten en de scholierenprijsvraag 'Bedenk een Rekenkameronderzoek'.

#### 4.1.2 NVRR-brief over decentralisatie

Het lokaal bestuur in Nederland is al tijden in de greep van de naderende decentralisaties in het sociale domein. De drie D's worden ze 'intern' genoemd: de Participatiewet, de AWBZ/Wmo en de Wet op de jeugdzorg. Deze operatie, zo is de verwachting, moet leiden tot samenhangend beleid dat zo dicht mogelijk bij de burger wordt uitgevoerd. De NVRR stelde een brief op waarin aandacht is gevraagd voor de democratische controle bij een dergelijke overdracht van taken en geld. In de brief aan de (lokale en provinciale) volksvertegenwoordiging staat wat gemeenteraad/Provinciale Staten missen als controle ontbreekt en wat er echt nodig is (informatievoorziening) om gemeenteraad/Provinciale Staten zo goed mogelijk te ondersteunen.

De brief aan de minister van BZK gaat vooral in op de weeffouten in het systeem en op de outillering (middelen, bevoegdheden, aanpassing Wet gemeenschappelijke regelingen) die rekenkamers nodig hebben om het controlegat op te vullen. Op de website van de NVRR zijn de brieven, een animatie en reacties beschikbaar.

#### 4.1.3 Onderzoek Participatiewet

Tijdens de vijfde werkbijeenkomst van de NVRR en de Algemene Rekenkamer op 19 september 2013 is gediscussieerd over samenwerking tussen Algemene Rekenkamer en lokale rekenkamers in een onderzoek naar de Participatiewet. De meeste rekenkamers gaven aan dat decentralisatie een belangrijk onderwerp voor onderzoek zou moeten zijn. Het blijkt dat op dit moment veel rekenkamers bezig zijn onderzoeksplannen in die richting te ontwikkelen.

Lokale rekenkamers delen momenteel hun plannen of overige ideeën op het digitale platform Pleio: een samenwerkingsruimte voor lokale rekenkamer(commissie)s. Eén van de activiteiten in Pleio is het uitwisselen van ideeën over de verdere invulling van het onderzoek en eventuele samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s. Verder loopt er een pilot met een lokale rekenkamer. Op basis van deze activiteiten zullen vervolgstappen (zoals bijeenkomsten) nodig zijn.

#### **4.1.4 Verkenning programma Beter benutten**

Het Rijk en tien regio's gaan de komende jaren in totaal ruim € 1,1 miljard uitgeven om ervoor te zorgen dat de congestie in de tien drukste regio's van Nederland in 2014 met 20% vermindert. Inzet van het programma Beter Benutten is dat bestaande netwerken efficiënter worden ingezet. De Algemene Rekenkamer maakt een quickscan van de uitgangspunten van het beleid en de eerste ontwikkelingen tot dusver.

Deze quickscan is met verschillende provinciale en lokale rekenkamers besproken, evenals een mogelijke insteek van een gezamenlijk rekenkameronderzoek. De Algemene Rekenkamer is van mening dat een onderzoek alleen toegevoegde waarde heeft als er wordt samengewerkt door meerdere rekenkamers.

#### **4.1.5 Rekenkameronderzoek naar aanleiding van de scholierenprijsvraag**

De Algemene Rekenkamer doet onderzoek naar de kosten en opbrengsten van voortgezet onderwijs en vervolgopleidingen in Nederland. Het idee om dat te doen komt van leerlingen van het Augustinianum, een school in Eindhoven die de scholierenprijsvraag in het kader van ons tweehonderdjarig bestaan in 2014 gewonnen hebben. We hebben bekeken hoe lokale rekenkamers een bijdrage aan dit onderzoek zouden kunnen leveren. Ook hebben onze collega's van lokale en provinciale rekenkamers bruikbare tips voor het onderzoek gegeven.

#### **4.1.6 Hoe verder?**

In 2014 zijn gezamenlijke bijeenkomsten opnieuw gericht op kennisuitwisseling en samenwerking in groter of kleiner verband. In het werkprogramma voor 2014 stonden nieuwe samenwerkingsprojecten, zoals het onderzoek naar de Participatiewet en de verkenning van het programma Beter Benutten waarbij samenwerking wordt gezocht met verschillende rekenkamers. In het kader van ons tweehonderdjarig bestaan organiseren we verschillende activiteiten waarbij we opnieuw de verbinding leggen met de NVRR en met onze lokale en provinciale collega's, zoals een webinar over subsidies in samenwerking met de Nijmeegse en de Randstedelijke Rekenkamer, workshops over informatieontwerp en natuurlijk de jaarlijkse werkbijeenkomst op de derde donderdag in september.

### **4.2 Binnen het Koninkrijk**

#### **4.2.1 Twinning Algemene Rekenkamer Curaçao**

In 2013 zijn geen werkzaamheden verricht bij de Algemene Rekenkamer Curaçao.

#### **4.2.2 Twinning Algemene Rekenkamer Sint Maarten**

Wij hebben in 2013 ondersteuning verleend bij het verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer Sint Maarten. Daarnaast hebben we gezamenlijk een plan van aanpak geschreven voor een integriteitsonderzoek. In september heeft de ministerraad de gouverneur van Sint Maarten gevraagd onderzoek uit te voeren naar het behoorlijk en integer functioneren van het openbaar bestuur van Sint Maarten. Daarover is enige ophef ontstaan bij de regering van Sint Maarten. Dit was voor de Algemene Rekenkamer Sint Maarten aanleiding om het integriteitsonderzoek uit te stellen.

### 4.3 Internationale activiteiten

De Algemene Rekenkamer heeft een actief internationaal beleid. Als ‘Supreme Audit Institution’ zijn wij uniek in Nederland en daardoor is het voor ons vanzelfsprekend om over de grens te zoeken naar collegiale toetsing en ‘best practices’. Wij willen ook een actieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van professionele normen en standaarden in de rekenkamergemeenschap. Anderzijds willen we een bijdrage leveren aan de verbetering van het openbaar bestuur en de effectiviteit van rekenkamers wereldwijd en internationale organisaties. Dit doen wij in institutionele versterkingsprojecten en externe controleurschappen.

Internationale activiteiten versterken ons niet alleen als instituut, maar vergroten de persoonlijke kennis en vaardigheden van de medewerkers. Ze dragen bij aan motivatie en werkplezier en aan de kwaliteit van ons instituut. Het individueel leren blijven we stimuleren door een zo groot mogelijke betrokkenheid van medewerkers bij internationale activiteiten. Leidinggevenden nemen dit mee in resultaat- en ontwikkelgesprekken. Dit levert tevens een bijdrage aan ons streven om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

De Algemene Rekenkamer besteedt per jaar het equivalent van veertien fte in uren aan internationale activiteiten (waarvan acht fte extern gefinancierd). Dat is ongeveer 5% van onze totale capaciteit. Voor institutionele versterkingsprojecten en externe controleurschappen stellen wij de eis dat deze extern, kostendekkend gefinancierd moeten worden. In hoofdstuk 5 is een overzicht opgenomen van de in 2013 afgesloten projecten en hun mate van kostendekkendheid.

### 4.4 Internationale kennis- en ervaringsuitwisseling

De Algemene Rekenkamer zoekt samenwerking met zusterinstellingen in het buitenland actief op. De ervaring leert dat actieve deelname aan de internationale rekenkamergemeenschap van belang is om aansluiting te blijven houden bij de actuele professionele inzichten in ons werk.

#### 4.4.1 INTOSAI

Binnen de gemeenschap van de International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) werkt de Algemene Rekenkamer aan het versterken van de positie van rekenkamers wereldwijd. Dit doen we door actief deel te nemen aan verschillende internationale werkgroepen en werkbijeenkomsten. INTOSAI geeft door haar strategisch plan focus aan haar activiteiten. Een belangrijk thema binnen dit plan is *capacity building*, dat zich met name richt op het versterken van rekenkamers door rekenkamers.

#### 4.4.2 INCOSAI

In oktober heeft het college van de Algemene Rekenkamer deelgenomen aan het 21e INCOSAI congres (INCOSAI XXI) in Beijing, China. Dit INTOSAI congres wordt eens per drie jaar gehouden. Gastheer China is voor de komende drie jaar de nieuwe INTOSAI voorzitter. De Algemene Rekenkamer sprak in China onder meer over Intosaint (een instrument waarmee rekenkamers integriteitsbeleid voor hun eigen organisatie kunnen ontwikkelen) en het belang van innovatie. De uitkomsten van het congres zijn verwoord in de *Beijing Declaration*. Deze richt zich op de implementatie van de UN Resolution A/66/209 on ‘strengthening the independence of Supreme Audit Institutions (SAIs)’. Bovendien zijn er twaalf nieuwe controlestandaarden door het

congres aangenomen en zal INTOSAI nadere samenwerking zoeken met de Verenigde Naties om zo een bijdrage te leveren aan the Post-2015 Development Agenda. Ten slotte heeft het congres verschillende aanbevelingen goedgekeurd voor onderzoekswerkzaamheden op de terreinen 'National Audit and National Governance' and 'The Role of SAI's in Safeguarding Long-Term Sustainability of Finance Policies'.

#### 4.4.3 IntoSAINT en integriteit

In 2013 werkte de Algemene Rekenkamer toe naar de presentatie van de resultaten van Intoosaint op INCOSAI XXI in China. Om de ervaringen van alle SAI's die het IntoSAINT instrument gebruiken, of willen gaan gebruiken, te verzamelen organiseerden we in april 2013 een 'Lessons Learned Meeting'. In oktober 2013 zijn de uitkomsten van de uitrol van IntoSAINT door president Stuiveling tijdens INCOSAI XXI in Beijing aan de INTOSAI gemeenschap gepresenteerd. Op dat moment ging ook de film over IntoSAINT in première. Tijdens het congres is ook de nieuwe versie van het IntoSAINT manual gepresenteerd en de IntoSAINT website voor getrainde moderators gelanceerd.

In mei 2013 organiseerde de Algemene Rekenkamer met collega's van de rekenkamers van Macedonië en Turkije een EUROSAI moderator training in Ankara, Turkije. Verder hebben we in september 2013 twee IntoSAINT assessments en een OLACEF-moderator (Latin American and Caribbean Organization of Superior Governmental Auditing Institutions) training bij de Mexicaanse rekenkamer begeleid. In november 2013 hebben we samen met de Noorse rekenkamer gewerkt aan een IntoSAINT assessment bij de Europese rekenkamer.

Tijdens de bijeenkomsten in 2013 van EUROSAI Taskforce on Ethics and Integrity in Kroatië (april) en Luxemburg (september) is gesproken over integriteit in het onderzoek en bij rekenkamers. Er wordt gewerkt aan een gezamenlijk visiedocument met strategieën en aan goede voorbeelden om de ethische infrastructuur bij rekenkamers te versterken.

#### 4.4.4 EUROSAI

In 2014 wordt de Algemene Rekenkamer voor drie jaar voorzitter van EUROSAI. Dit luiden we in met het negende EUROSAI congres (15 tot en met 19 juni 2014 in Den Haag). Innovatie is het overkoepelende thema. In de aanloop naar het EUROSAI congres heeft er in november 2013 een heel succesvolle internationale bijeenkomst plaatsgevonden voor rekenkamermedewerkers tot 35 jaar in Rotterdam: Young EUROSAI (zie ook hoofdstuk 2).

Verder hebben we in 2013 in het kader van EUROSAI deelgenomen aan de EUROSAI Goal Team 4 vergadering, EUROSAI - ARABOSAI (Arab Organization of Supreme Audit Institutions) in Baku, Azerbeidzjaan en het EURORAI congres in Halle, Duitsland.

#### 4.4.5 Contact Comité

De Algemene Rekenkamer werkt samen met zusterinstellingen, onder meer in het Contact Comité. Dit is het vaste overleg tussen de presidenten van de rekenkamers binnen de EU en van de Europese rekenkamer.

#### 4.4.6 Internationale peer reviews

Eén van de instrumenten die rekenkamers gebruiken om hun eigen presteren en lerend vermogen te vergroten, zijn peer reviews. In 2013 hebben we een bijdrage geleverd aan de peer reviews van de rekenkamers van Irak, IJsland en Polen.

#### 4.4.7 Bestuurlijke bezoeken

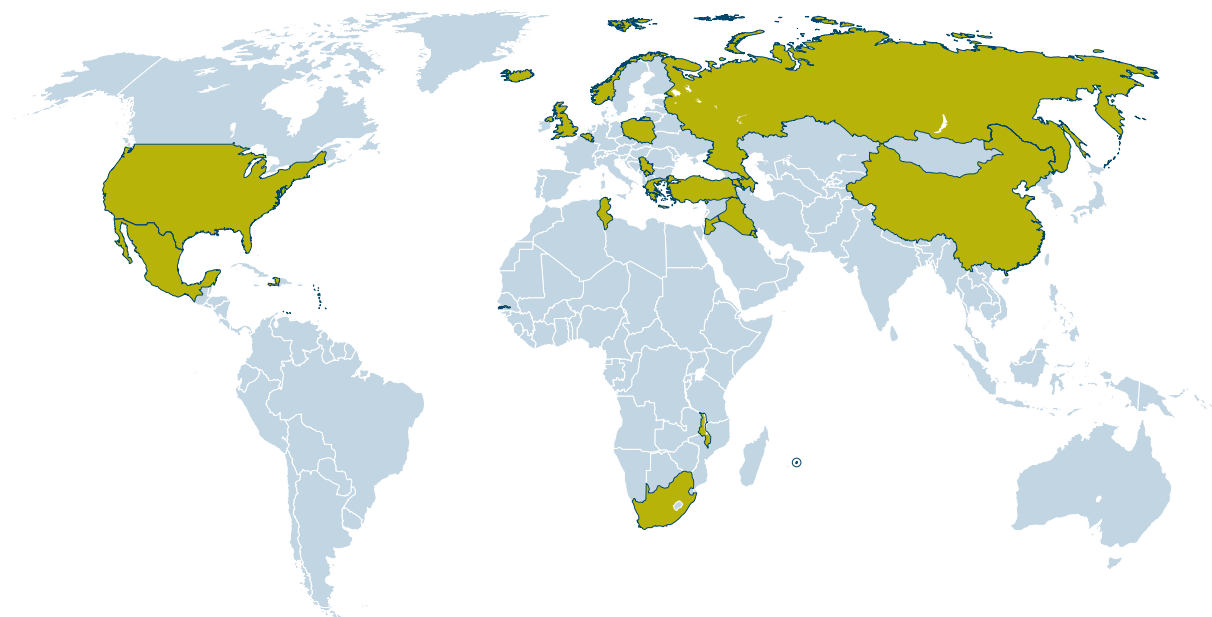
In juni 2013 bezocht de president van de Palestijnse rekenkamer met een delegatie van zeventien medewerkers de Algemene Rekenkamer. Tijdens hun bezoek is informatie uitgewisseld over doelmatigheidsonderzoek en over relaties met het parlement.

In september 2013 heeft de president van de rekenkamer van Thailand met tachtig medewerkers een bezoek gebracht aan de Algemene Rekenkamer. Er is gesproken over het watermanagementsysteem in Nederland en over ons onderzoek naar waterkwaliteit.

### 4.5 Zusterinstellingen en externe controleurschappen

De Algemene Rekenkamer ondersteunt andere rekenkamers in hun streven de transparantie van overheidshandelen in hun land te bevorderen. We geven achtereenvolgens prioriteit aan verzoeken van aspirant-lidstaten van de Europese Unie (EU), landen van de Balkan, nieuwe burens van de EU, landen uit de Arabische regio en ontwikkelingslanden. Daarnaast willen wij een bijdrage leveren aan de transparantie en verantwoording van internationale organisaties waarvan Nederland een belangrijke contribuant is.

### 4.6 Landen waar de Algemene Rekenkamer actief is in 2013



Noorwegen	Mexico	Zuid Afrika
China	Luxemburg	Gambia
Cariben	Turkije	Malawi
Azerbeidzjan	Kuwait	Mauritius
Rusland	Jordanië	IJsland
VS	Servië	Polen
Griekenland	Kosovo	België
Irak	Armenië	UK
Tunesië		

## 5 Bedrijfsvoering

Maatschappelijk verantwoord opereren (mvo) staat hoog op de agenda van de Algemene Rekenkamer. Het is richtinggevend voor onze bedrijfsvoering in brede zin. Onze bedrijfsvoering is grotendeels op het goed faciliteren van de medewerkers gericht. Het werk van de Algemene Rekenkamer is immers mensenwerk. 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. De bedrijfsvoeringsactiviteiten zijn bedoeld ter ondersteuning en beheersing van de uitvoering van onze wettelijke taken. Daarbij willen wij de belasting van het milieu als gevolg van onze activiteiten tot een minimum beperken. In dit hoofdstuk verantwoorden we ons over onze bedrijfsvoering.

### 5.1 Werken bij de Algemene Rekenkamer: doelen en cijfers

De Algemene Rekenkamer is een kennisorganisatie. Overdracht van kennis, instroom van jongeren en behoud en uitbreiding van kennis zijn dan ook van groot belang. We zorgen ervoor dat de inzetbaarheid, mobiliteit en ontwikkeling van de medewerkers duurzaam worden bevorderd. Door de krapper wordende arbeidsmarkt en de ontgroening en vergrijzing van onze organisatie zijn dit de komende vijf jaar belangrijke aandachtspunten voor ons. Behalve aan deze onderwerpen, hebben we ook aan andere onderwerpen op het gebied van personeel en organisatie aandacht besteed. We werken bijvoorbeeld sinds 2012 in onze organisatie aan het realiseren van de onderstaande principes:

- minder controle, meer verbinding, meer samenwerking en meer vertrouwen;
- minder systemen en procedures en meer afspraken maken, meer met elkaar in gesprek;
- minder management en meer gezond verstand;
- minder staf en ondersteuning en meer nadruk op het onderzoeksproces.

#### 5.1.1 Outputsturing

We streven ernaar om in onze werkwijze meer al vanaf de start gericht zijn op 'output'. Wat willen we bereiken? Hoe gaan we dat aanpakken? Wie en wat hebben we dan nodig? We hebben over outputsturing intern gesprekken gevoerd en medewerkers bekender gemaakt met de begrippen en de werkwijze die bij deze filosofie passen. Dat zetten we door in 2014. We hebben bijvoorbeeld onze basisbeschrijving van het onderzoeksproces aangepast en meer ruimte gemaakt voor overleg in de beginfase van het onderzoek.

#### 5.1.2 Mvo-doelen voor medewerkers

De Algemene Rekenkamer hanteert de volgende mvo-doelen voor haar medewerkers:

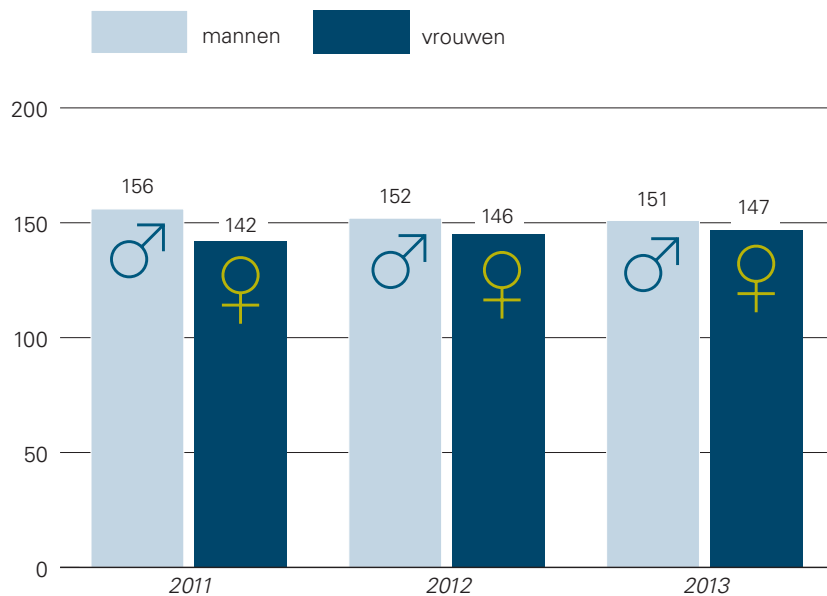
- Diversiteit van medewerkers: het doel is onder andere om in 2014 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement: commitment aan Charter Talent naar de Top.
- Bijdragen aan rijksdoelen voor instroom van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt: jaarlijks minimaal drie fte uit de Wwb (Wet werk en bijstand), Wsw (Wet sociale werkvoorziening) of Wajong.

- Bijdragen aan de rijksambitie van meer instroom van jonge mensen op de arbeidsmarkt.
- Ieder medewerker besteedt minimaal vijf dagen aan studie en/of persoonlijke ontwikkeling.

### 5.1.3 Diversiteit van medewerkers

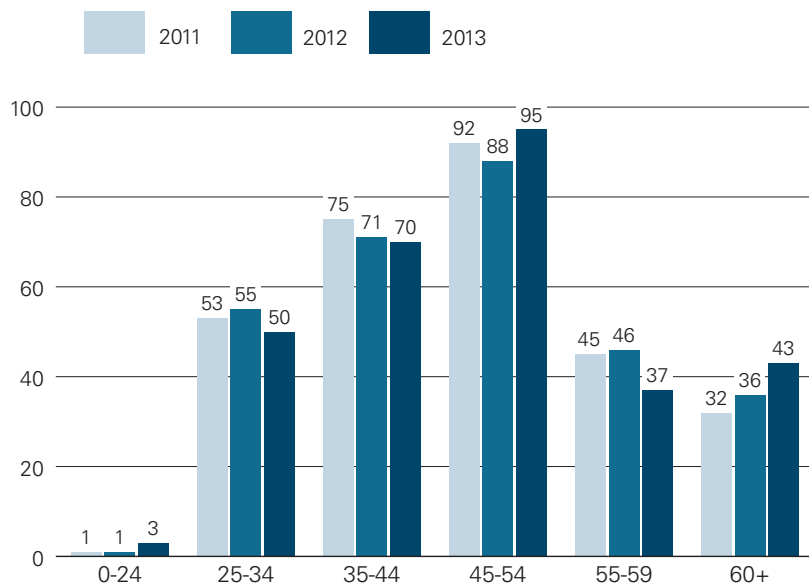
In ons personeelsbestand streven we naar een evenwichtige samenstelling, met oog voor diversiteit. Divers samengestelde teams zijn, mits goed aangestuurd, aantoonbaar creatiever en vernieuwender. Zulke teams vergroten dan ook het rendement van onze organisatie. Oog hebben voor diversiteit gaat verder dan aandacht hebben voor de ‘traditionele’ doelgroepen. Het gaat ook om diversiteit in werkstijlen, werkervaring, karakters, culturele achtergronden, opleidingen, religies (of juist geen religie), talenkennis, leeftijden, gezinsvormen, hobby’s en politieke voorkeuren. We gaan ervan uit dat we diversiteit pas goed kunnen benutten als de nadruk ligt op respect voor en benutten van verschillen. Dat wil zeggen dat zichtbare (bijvoorbeeld geslacht en leeftijd) en onzichtbare verschillen (zoals waarden, talenten en opleiding) tussen medewerkers bewust worden gemanaged en benut.

Verdeling mannen en vrouwen 2013 (exclusief collegeleden)

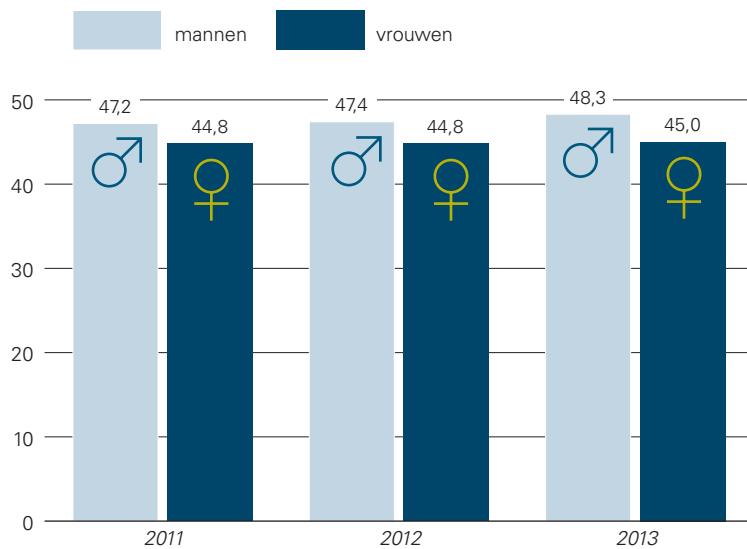




Aantal medewerkers per leeftijdsgroep



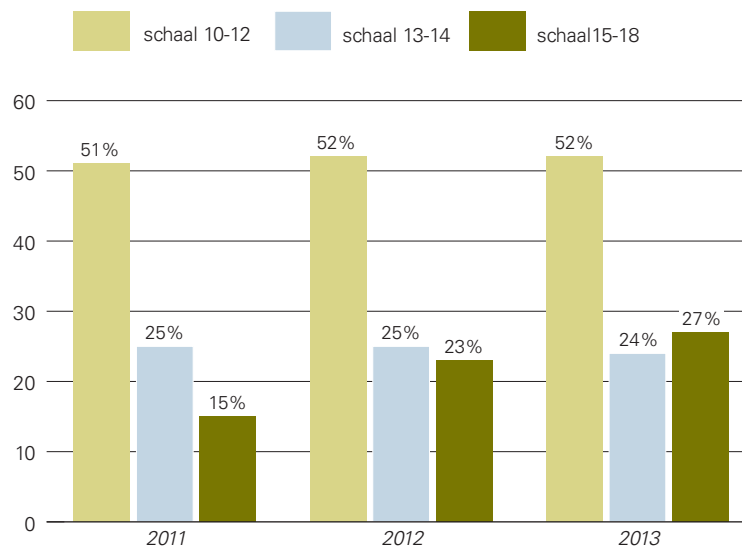
Gemiddelde leeftijd naar geslacht



#### 5.1.4 Talent naar de top

Met de andere Hoge Colleges van Staat heeft de Algemene Rekenkamer in 2009 het Charter Talent naar de Top ondertekend. Twee van de zes topfuncties waren in 2013 bezet door vrouwen. Dat brengt ons op 33% vrouwen op topposities. De doelstelling van 30% in 2014 is hiermee al in 2013 behaald. In dit percentage is overigens het college met onze vrouwelijke president niet meegerekend. In de subtop is de man/vrouw verhouding in 2013 niet gewijzigd: 33% vrouwen.

Percentage vrouwen per schaalgroep (voor Charter Talent naar de Top)



### 5.1.5 Inzet op rijksdoelen

De rijksoverheid heeft (deels collectieve) doelen gesteld voor de instroom van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, zoals arbeidsgehandicapten, Wajongers, jongeren en mensen voor lagelonenfuncties. Voor dat laatste is in 2013 bij de reorganisatie van de bedrijfsvoering ingezet op inbesteding van de receptietaken, een deel van het huishoudelijk werk en de postfunctie.

### 5.1.6 In- en uitstroom

Voor de Wajongers is ook in 2013 ingezet op instroom. Dit is onder meer gebeurd door speeddating met potentiële kandidaten en job crafting (een manier waarop een individu zelf zijn baan herstructureert). Helaas blijken de mogelijkheden voor instroom beperkt te zijn. De Algemene Rekenkamer heeft één collega in dienst met een zogenoemde 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Het doel van drie fte is in 2013 dus nog niet gehaald.

In 2013 zijn er tien medewerkers ingestroomd, vijf hiervan zijn dertig jaar of jonger.

### 5.1.7 Ontwikkeling en inzet van medewerkers

#### Permanente ontwikkeling

Het is onze overtuiging dat permanente ontwikkeling van onze medewerkers, en daarmee onze organisatie, continue aandacht behoeft. Zonder leren is er geen groei, verbetering of innovatie. Daarom stimuleren we onze medewerkers om hun kennis en vaardigheden voortdurend aan te scherpen en bij te blijven op hun vakgebied, zowel in het onderzoek als in de staf. We hebben hiertoe een actief PE-beleid (permanente educatie) gericht op kennis ontwikkelen en delen. Dus ook leeractiviteiten zoals docentschappen, bijdrage aan artikelen of andere vaktechnische ontwikkelingen vallen onder ons PE-beleid. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun permanente educatie en worden daarbij gefaciliteerd door de Rekenkamer. Dit streven heeft ertoe geleid dat medewerkers naast het leren in de dagelijkse praktijk ruim vijf dagen (5,1 gemiddeld per persoon) hebben besteed aan het ontwikkelen en overdragen van hun kennis en vaardigheden. In totaal is er € 508.000 uitgegeven aan externe opleidingskosten. Dit komt neer op gemiddeld € 1.700 euro per fte. Ten opzichte van de Rijksoverheid (gemiddeld € 1.600 per fte) zitten we aan de bovenkant van het gemiddelde.

Het is onze overtuiging dat dit past bij onze kennisintensieve organisatie waarin permanente ontwikkeling hoog in het vaandel staat.

### **Vernieuwing en innovatie**

Er zijn in 2013 diverse trainingen in-company georganiseerd. In het bijzonder is geïnvesteerd in trainingen die gericht zijn op vernieuwing en innovatie van werkwijzen en producten. Zo is er bijvoorbeeld aandacht besteed aan datajournalistiek, schrijven voor het web, informatie-ontwerp, snellezen en visueel harvesting. Ook de primaire kennis heeft aandacht gekregen. Zo heeft ons rijksbrede team voor verantwoordingsonderzoek een workshop dossierreview gevolgd en hebben de accountants aan de training beroepsethiek en de trenddag accountancy deelgenomen. In samenwerking met de Erasmus Universiteit is voor meerdere teams die doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek uitvoeren, de training staatsdeelnemingen verzorgd. De kennis kan direct in het onderzoek worden toegepast. Bovendien hebben we geïnvesteerd in de meer klassieke vaardigheidstrainingen zoals heldere rapporten schrijven, persoonlijke effectiviteit, Engels en interviewtechnieken voor gevorderden. Naast deze in-company trainingen voor ervaren medewerkers waren er twee leerkringen (introductieopleidingen) voor nieuwe medewerkers, gericht op socialisatie en het opdoen van basis kennis en vaardigheden. In 2013 hebben we extra aandacht besteed aan trainingen voor secretaresses.

### **Sociale cohesie en kennisdeling**

Voor de gehele organisatie zijn er in het kader van leren van elkaar en kennis delen twee updatedagen georganiseerd in het voor- en najaar. Thema's als innovatie in onderzoek(smethoden), toezicht in turbulente tijden, open spending, online publiceren werden op interactieve wijze door veelal eigen collega's behandeld. Nieuwe vormen van samenwerking, anders rapporteren, het nieuwe sturen, de digitalisering in onze producten kwamen ook aan de orde.

### **Detacheringen**

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar om door detacheringen een impuls te geven aan de interne en externe uitwisseling van (vak)kennis en deskundigheden. Door detacheringen werken we als Algemene Rekenkamer aan het verbeteren van de (loopbaan)ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en halen we gericht (vak) kennis en deskundigheden in huis.

De detacheringen leveren immers kennis en ervaring op met andere onderzoeksmethoden (bijvoorbeeld burgergericht onderzoek), andere werkvormen, andere vormen van ondersteuning, andere gewoonten en andere procedures. Daarnaast kunnen we uitleggen wat wij als Algemene Rekenkamer doen en hoe wij dat doen.

In 2013 zijn elf medewerkers van de Algemene Rekenkamer gedetacheerd geweest bij andere organisaties en negen collega's van buiten gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer.

### **Internationaal beleid en ontwikkeling medewerkers**

Internationale activiteiten versterken ons niet alleen als instituut en leveren een bijdrage aan ons streven om een aantrekkelijke werkgever te zijn, maar vergroten ook de persoonlijke kennis en vaardigheden van medewerkers. Ze dragen bij aan motivatie en werkplezier en aan de kwaliteit van ons instituut. We blijven individueel leren en ontwikkelen stimuleren door een zo groot mogelijke betrokkenheid van medewerkers

bij internationale activiteiten. Leidinggevend nemen deze mogelijkheid mee in resultaat- en ontwikkelgesprekken.

### **Ethiek en integriteit Algemene Rekenkamer**

De integriteit van de Algemene Rekenkamer mag niet ter discussie staan. In het dagelijks handelen baseren het college en de ambtelijke organisatie zich op het integriteitsbeleid 2012-2015 en op onze gedragscode. Die laatste hebben we in 2009 gedefinieerd, en daarin hebben we acht waarden onderscheiden: betrouwbaarheid, respect, objectiviteit, professionaliteit, onafhankelijkheid, collegialiteit, soberheid en duurzaamheid. Het huidige integriteitsbeleid heeft als speerpunt: het 'bevorderen van een veilig werkklimaat'. We werken aan de voorwaarden om ethiek tot een intercollegiaal gespreks-onderwerp te maken. We streven namelijk naar een organisatiecultuur waarin ethische dilemma's in een vroeg stadium besproken worden.

Van oktober 2012 tot en met april 2013 heeft de Algemene Rekenkamer geëxperimenteerd met een externe vertrouwenspersoon. Deze pilot heeft niet alleen een aantal inzichten in onze bedrijfscultuur opgeleverd, maar ook mogelijkheden om de veiligheid van ons werkklimaat te verbeteren.

In 33 gevallen zijn medewerkers voor advies en bemiddeling naar de externe vertrouwenspersoon gegaan, en in een paar gevallen naar de interne vertrouwenspersonen. Er zijn in 2013 geen klachten ingediend.

## **5.1.8 Integriteit ondersteunen bij anderen**

### **IntosAINT**

In internationaal verband levert de Algemene Rekenkamer in samenwerkingsprojecten een bijdrage aan de verbetering van het bestuur in partnerlanden. Een van de belangrijke thema's daarbij is de rol van rekenkamers bij de bestrijding van corruptie. Daarbij is het voor rekenkamers uiteraard van groot belang om zelf ook een integere organisatie te zijn.

In Nederland hebben we in 2006, samen met het Ministerie van BZK en Bureau Integriteit Amsterdam, SAINT ontwikkeld: Self-Assessment Integriteit. Het is een workshop waardoor organisaties snel zicht krijgen op hun integriteitsrisico's en op de kwaliteit van hun beheersmaatregelen op dit terrein.

We hebben we deze methode geschikt gemaakt voor internationaal gebruik door rekenkamers: het IntosAINT project. In 2011 zijn we begonnen met het uitrollen van IntosAINT binnen INTOSAI, de internationale gemeenschap van rekenkamers (zie ook hoofdstuk 4). Tot nu toe hebben we wereldwijd ruim tweehonderd collega's uit meer dan vijftig landen getraind in het gebruik van deze methodiek. Zeventien rekenkamers hebben ook daadwerkelijk een self-assessment gedaan. Vooral in Latijns-Amerika, Afrika, Oost-Europa en in de Arabisch-sprekende landen is de belangstelling groot. Voor meer informatie kunt u terecht bij onze speciale IntosAINT website [www.courtofaudit.nl/intosaint](http://www.courtofaudit.nl/intosaint).

### **EUROSAI Taskforce on Audit and Ethics**

De Algemene Rekenkamer is lid van EUROSAI (de Europese koepelorganisatie voor rekenkamers) Taskforce on Audit and Ethics. Deze Taskforce richt zich op het verder verbeteren van de auditfunctie van rekenkamers op het gebied van integriteit in het openbaar bestuur, en op het verbeteren van ethiek in het openbaar bestuur door te starten met het verbeteren van ethiek binnen rekenkamers. De Algemene Rekenkamer is inhoudelijk trekker van het laatstgenoemde doel. In 2014 zal de Taskforce in dat

kader een handleiding publiceren voor het verder verbeteren van ethiek binnen rekenkamers. Ten behoeve van AFROSAI-E, de koepelorganisatie voor rekenkamers in zuidelijk Afrika ontwikkelt de Algemene Rekenkamer momenteel een nieuw audit-instrument, die door de EUOSAI Taskforce ook in Europa zal worden uitgerold.

De Taskforce is in 2012 opgericht en heeft inmiddels samenwerkingsverbanden met de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), koepelorganisatie van rekenkamers in Latijns Amerika, Zuidelijk Afrika, Arabisch-sprekende landen en het Europees parlement.

## 5.2 Werken bij de Algemene Rekenkamer: werkomstandigheden

### 5.2.1 Medewerkers minder tevreden

In 2013 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden, driekwart van alle medewerkers heeft eraan meegedaan. De belangrijkste uitkomst is dat het werkplezier binnen de organisatie is gedaald. Voor onderwerpen als inhoud van het werk, resultaatgerichtheid, informatie en communicatie scoort de Algemene Rekenkamer onder het gemiddelde van andere organisaties in de publieke sector. Wel zijn medewerkers tevreden over de werkomstandigheden, hoewel er in bepaalde groepen ook een hoge werkdruk is. Zowel de jongeren (onder 35 jaar) als de senioren (boven 60 jaar) in onze organisatie zijn dit jaar bij elkaar gekomen om over hun werk en werkomstandigheden te praten. Van deze groepen blijkt dat vooral de jongeren graag meer doorgroeimogelijkheden zouden wensen.

We hebben de eerste besprekingen over de uitkomsten op afdelings- en sectorniveau gevoerd. Met de hieruit voortkomende verbeterpunten zijn we intussen aan de slag. Tevredenheid is iets, waar medewerkers zelf ook een bijdrage in hebben. Al deze onderwerpen komen ook naar voren in het kader van het integriteitsbeleid en de uitkomsten van de externe vertrouwenspersoon. Kennelijk vinden we het moeilijk om onderling met elkaar in gesprek te gaan. Dat is een aandachtspunt voor ons eigen integriteitsbeleid in 2014. De reorganisatie (zie ook verderop) heeft de uitkomsten van het MTO in 2013 beïnvloed, hoewel we die invloed niet kunnen kwantificeren.

Mede op basis van de uitkomsten van het MTO is afgesproken dat de focus voor medewerkers de komende periode ligt op:

- Het verduidelijken van de richting waarin de Algemene Rekenkamer zich ontwikkelt;
- Het verhogen van het werkplezier.

### 5.2.2 Medewerkers van de Algemene Rekenkamer en hun gezondheid

De Algemene Rekenkamer wil een bijdrage leveren om haar medewerkers gezond en vitaal houden. In 2013 is het gezondheidsbeleid uitgevoerd langs de lijn van BRAVO<sup>4</sup>. Concreet betekende dat:

- Beweging: sportdag, tegemoetkoming in kosten sport via personeelsvereniging Sonar, deelname Golden Tenloop. Of medewerkers voldoende bewegen is onderdeel van het Preventief Medisch onderzoek (PMO).
- Roken: er is geen specifieke ontmoedigingsactiviteit geweest in 2013.
- Alcohol: dit onderwerp komt aan de orde bij het PMO waaraan iedere medewerker eens in de drie jaar vrijwillig kan deelnemen.
- Voeding: onze cateraar verzorgt verantwoord en gezond voedsel.

<sup>4</sup>  
BRAVO staat voor  
Beweging, Roken, Alcohol,  
Voeding.

Vitaliteit is een onderdeel van loopbaanbeleid, doorstroming en ontwikkeling. In de resultaat- en ontwikkelgesprekken is ook aandacht voor de balans tussen werk en privé en de levensfase waarin een persoon zit.

Het ziekteverzuim daalde in 2013 tot 2,6%. Daarmee valt het ziekteverzuimpercentage ruim onder de Verbaannorm van 3,6%. De meldingsfrequentie is gedaald naar 1,2.

	2010	2011	2012	2013
Exclusief zwangerschapsverlof	4,1	3,3	3,5	2,6
Meldingsfrequentie	1,4	1,3	1,4	1,2
Medewerkers zonder verzuim	112	103	96	107

De begeleiding van medewerkers die frequent verzuimen is gemonitord en besproken in de overleggen tussen leidinggevenden, bedrijfsarts en sociaal maatschappelijk werk.

### 5.2.3 Arbeidsomstandigheden

In 2013 hebben we Het Nieuwe Werken verder uitgewerkt. Dat heeft geleid tot een positieve evaluatie. De nog uit te voeren kortetermijnacties waren de plaatsing van lockers, het realiseren van centrale kastruimtes, vind- en bereikbaarheidssoftware en pilaren waarop zichtbaar is op welke werkplek een medewerker is ingelogd, een projectenruimte en overlegruimtes. Tevens zijn voorbereidingen getroffen voor 'bring your own' ICT-hulpmiddelen. Besloten is dat medio 2014 alle rekenkamermedewerkers gehuisvest worden in ons pand aan het Lange Voorhout 8. Daarmee realiseren we ongeveer 0,9 werkplek per medewerker. Een aantal jaar geleden was dat nog 1,5 (2011).

### 5.2.4 Werkdruk

De Algemene Rekenkamer heeft een thuiswerkbeleid en -faciliteiten waardoor privé en werk beter te combineren zijn. De werkdruk is in 2013 op verschillende wijzen aan de orde gekomen:

- In de resultaat- en ontwikkelgesprekken;
- Bij het preventief medisch onderzoek;
- In het MTO.

### 5.2.5 Seniorennetwerk

Voor het eerst is er een bijeenkomst gehouden met medewerkers van 55 jaar en ouder. Er is gesproken over de vraag of en hoe deze medewerkers hun kennis en ervaring met jongere collega's kunnen delen, er zijn mythen over de oudere medewerkers doorgeprikt en er was een medewerker van het pensioenfonds ABP aanwezig voor informatie over pensioenen. Mede op basis van de ervaringen van de betrokken medewerkers, besluiten we of er een vervolg op deze bijeenkomst komt.

### 5.2.6 YoHoCo

YoHoCo is de vereniging voor jonge medewerkers (tot en met 36 jaar) van de Hoge Colleges van Staat. YoHoCo organiseert voor haar leden allerlei activiteiten. Variërend van lunchlezing tot borrel en van een workshop mediatraining tot de jaarlijkse studiereis naar de HoCo's van een ander EU-land. Ook kunnen leden meedoen met veel activiteiten van de jongerenverenigingen van de ministeries. In 2013 werken twaalf van de Yohoco-leden bij de Algemene Rekenkamer.

### 5.2.7 Sociaal Fonds

De Algemene Rekenkamer heeft een sociaal fonds, opgericht om collega's te helpen die in financiële problemen zijn geraakt. Het fonds verstrekt hulp in de vorm van een renteloze lening om de financiële problemen op korte termijn op te lossen. Het fonds wordt gevuld door contributies van rekenkamermedewerkers.

In 2013 hebben voor het eerst sinds jaren geen personeelsleden van de Algemene Rekenkamer een beroep op het Sociaal Fonds gedaan. Eind 2013 stonden er in totaal nog wel vier leningen uit eerdere jaren uit.

### 5.2.8 Personeelsvereniging

De personeelsvereniging van de Algemene Rekenkamer, Sonar, is in 2013 op tal van terreinen actief geweest. Eind 2013 had Sonar 259 leden (één meer dan op 1 januari 2013), 54 seniorleden en 4 donateurs. 86 % van de medewerkers is lid van Sonar.

## 5.3 Maatschappelijke betrokkenheid Algemene Rekenkamer

### 5.3.1 Vrijwilligerswerk en maatschappelijke bijeenkomsten of uitjes

Bij externe bijeenkomsten kiezen we voor bedrijven die duurzame catering en locaties aanbieden. Daarnaast hebben verschillende afdelingen en één van de drie onderzoeksdirecties aandacht besteed aan mvo tijdens het jaarlijks bedrijfsuitje in 2013.

Naast onze kerntaken steunen wij ook maatschappelijke initiatieven van medewerkers. In voorkomende gevallen wordt er tijd beschikbaar gesteld om deel te nemen aan zo'n initiatief. Er zijn bijvoorbeeld negen collega's 'leeshulp' op drie scholen in Den Haag, daar bieden zij hulp door met kinderen te lezen die een leesachterstand hebben. Ook zijn er ongeveer twintig collega's aangemeld bij [www.opdefietswerktbeter.nl](http://www.opdefietswerktbeter.nl). Hiermee steunen we een goed doel én bevorderen we dat er meer met de fiets wordt gereisd tussen huis en werk.

### 5.3.2 Stageplaatsen

De Algemene Rekenkamer biedt stageplaatsen voor leerlingen uit het mbo en hbo aan. In 2013 hebben 22 leerlingen een stage gevolgd bij de Algemene Rekenkamer. Het doel is 15 stageplekken per jaar.

## 5.4 Personalia in 2013

Op 15 januari 2013 is Arno Visser toegetreden tot het college van de Algemene Rekenkamer. Voordat hij collegelid van de Algemene Rekenkamer werd, was Arno Visser onder meer wethouder van Almere en lid van de Tweede Kamer voor de vvd (2003-2006). De in Den Haag geboren Visser studeerde algemene literatuurwetenschap aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Sinds 1 oktober 2013 is Cornelis van der Werf benoemd tot onderzoeksdirecteur. Hij houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van binnenlandse zaken, koninkrijksrelaties, bedrijfsvoering van het Rijk, rijksbreed verantwoordingsonderzoek, financiën, veiligheid en justitie en algemene zaken, en hij is kwartiermaker voor de CIO-functie. Hij volgt Thomas Meijer op, die op 1 juli 2013 is overgestapt naar Horizon, een organisatie voor jeugdzorg en speciaal onderwijs.

Sinds 1 juni 2013 is Piet Rozendal waarnemend onderzoeksdirecteur. Hij houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van de EU, infrastructuur en milieu, economische zaken, landbouw, natuurbeheer en innovatie en met het rijksbreed doelmatigheids- en

doeltreffendheidsonderzoek. Hij volgt Peter van der Knaap op, die is overgestapt naar de SWOV, een onderzoeksinstelling op het gebied van verkeersveiligheid.

## 5.5 Maatschappelijk verantwoord opereren

Maatschappelijk verantwoord opereren (mvo) staat sinds 2006 op de agenda van de Algemene Rekenkamer. In het mvo-beleid wordt de definitie van mvo van de Sociaal-Economische Raad (de SER) gehanteerd: de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de organisatie. Concreet betekent dit:

- Het bewust richten van de activiteiten van de (organisatie) op waardecreatie op de drie terreinen: people, planet, profit, en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op de lange termijn;
- Het onderhouden van een relatie met belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog.

Bij het opstellen van de Strategie 2010-2015 van de Algemene Rekenkamer is met deze definitie van mvo expliciet rekening gehouden. De aspecten people en planet van de zogenaamde Triple Bottom Line van John Elkington (People-Planet-Profit/Prosperity) hebben daarin een belangrijke plaats gekregen. In de afgelopen jaren zijn er vele onderzoeken uitgevoerd die een bijdrage leveren aan het maatschappelijke debat en aan overheidsbeleid op deze terreinen (zie [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)).

Sinds 2009 is 'duurzaamheid' als één van de acht waarden opgenomen in de vernieuwde gedragscode van de Algemene Rekenkamer: Wij streven er naar duurzaam te werken en niet alleen rekening te houden met het 'hier en nu', maar ook met de gevolgen voor 'daar en later'.

Het mvo-beleid is omgezet in een serie actieplannen, gericht op de verduurzaming van de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer. In de actieplannen zijn doelstellingen opgenomen in lijn met de Europese klimaatdoelstellingen, die in 2020 een 20% reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en 20% minder energiegebruik ten opzichte van 2009 nastreven. De Algemene Rekenkamer sluit aan bij het rijksbeleid voor duurzame bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door in haar inkoopprocedures rekening te houden met de milieucriteria en de sociale criteria van de geldende richtlijnen.

Voor de periode 2013-2015 geldt het actieplan 'Duurzame Rekenkamer'. Wij liggen tot nu toe op koers voor het behalen van de gestelde doelen, maar realiseren ons dat het vervolg organisatiebreed commitment en organisatiebrede input vergt. Daarom zetten wij in 2014 in op versterking van het mvo-beleid.

### 5.5.1 Mvo-governance

Het mvo-beleid sluit aan bij de missie en strategie van de Algemene Rekenkamer. Mvo-thema's zijn regelmatig terug te vinden in de doelmatigheidsonderzoeken van de Algemene Rekenkamer. Tot nu toe waren de kwantitatieve mvo-doelstellingen gericht op de bedrijfsvoering van ons instituut.

Het managementteam en het college van de Algemene Rekenkamer keuren het mvo-verslag goed en de externe accountant van de Algemene Rekenkamer heeft in 2012 en 2013 een aantal aanbevelingen gegeven over de maatschappelijke verslaggeving in zijn management letter. Dit is in het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer



besproken. Naar aanleiding daarvan zijn voorstellen gedaan ter verdere verbetering van het maatschappelijke jaarverslag.

Met het oog daarop streeft de Algemene Rekenkamer ernaar om in 2014 de volgende stappen te zetten:

1. Versteving van de governance en inbedding van mvo in de organisatie door het onder andere te integreren in de Planning & Control cyclus;
2. Uitbreiding van de reikwijdte van het mvo-beleid van alleen bedrijfsvoering naar ook kerntaken;
3. Uitvoering van een nieuwe nulmeting in lijn met ISO 26000 (de internationale richtlijn voor het implementeren van mvo in een organisatie);
4. Het opzetten van een stakeholdersdialoog over het mvo-beleid van de Algemene Rekenkamer. Hierbij kunnen materiële thema's gedefinieerd worden om het beleid en de daaruit voortvloeiende acties verder te ontwikkelen;
5. Op basis van de nulmeting en de stakeholdersdialoog passen we het huidige beleid en de doelen aan voor de periode tot en met 2015.

Wij maken gebruik van de Milieubarometer van Stichting Stimular. Dit is een digitale vragenlijst waarin we jaarlijks alle milieugegevens kunnen invoeren. Het gaat in het geval van de Algemene Rekenkamer om zaken als zakelijk verkeer, energie, water, papier en afval. Het programma rekent de ingevoerde gegevens om naar CO<sub>2</sub>-uitstoot en milieubelasting en geeft ook een kostengrafiek en efficiencyindicatoren. Met de Milieubarometer is eenvoudig te zien wat het meest bijdraagt aan de totale milieuscore en milieukosten. Daarmee kunnen we beoordelen waar nog winst te behalen is.

### 5.5.2 Vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot, milieuzorg en energieverbruik: doelen

De Algemene Rekenkamer hanteert de volgende mvo-doelen voor de bedrijfsvoering in haar actieplan Duurzame Rekenkamer (2013-2015):

- Tot en met 2019 een totale energiebesparing van 20% ten opzichte van 2009 (voor het centrale pand aan het Lange Voorhout 8);
- Tot en met 2019 een reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van 8% ten opzichte van 2011<sup>5</sup>;
- In 2014 een papierreductie van 20% ten opzichte van 2012;
- 100% duurzame inkoop van producten en diensten, volgens de criteria van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (voorheen Agentschap NL);
- 0,9 werkplek per fte in 2014 ten opzichte van ruim 1,5 in 2011.

In contracten en offertes worden standaard de duurzaamheidscriteria opgenomen volgens de richtlijnen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Bij de duurzaamheidscriteria horen niet alleen milieucriteria (planet), maar ook sociale criteria, samenhangend met onder meer arbeidsomstandigheden, kinderarbeid en mensenrechten (people).

De Algemene Rekenkamer heeft een 'duurzaamheidschecklist' voor evenementen ontwikkeld mede gebaseerd op de Green Meeting Guide en de Sustainable Events Guide van het United Nations Environmental Programme, dat ook wordt ingezet in het Europese netwerk van rekenkamers: EUROSAT.

5

Het doel uit 2009 om tot en met 2019 20% reductie in CO<sub>2</sub> uitstoot te bereiken werd al in 2010 gehaald door over te stappen op 100% groene stroom. Het doel is daarom aangepast en is nu 8% reductie in 2019 ten opzichte van 2011.

### 5.5.3 Kerncijfers

Absolute resultaten 2009-2013

Onderdeel	2010	2011	2012	2013	Streven 2019
Elektriciteit grijs	0	0	0	0	0
Waarvan groen (KwH)	970.577	941.310	987.656	894.062	785.360
Warmte (gas) (GJ)	4.219	2.998	3.476	3.644	2.271
Water (m3)	1.388	822	1.241	1.323	Nvt
<i>Zakelijk verkeer (km)</i>					
Treinverkeer	34.016	32.599	22.303	29.022	33.853
Personenwagen	21.379	82.674	21.439	22.867	Nvt
Vliegen Europa	420.138	871.997	80.579	385.102	
Vliegen mondiaal	939.581	1.009.573	1.060.117	902.379	
Totaal	1.415.114		1.191.157	1.344.201	
<i>Papier (Kg)</i>					
Houtvrij	9.812	8.343	7.737	6.493	6.190 (streven 2014)
<i>Totaal CO2 uitstoot (excl. compensatie)</i>					
Totaal CO2 uitstoot (excl. compensatie)	328	225	282	300	
Co2 compensatie	210	134	165	198	
CO2 (na compensatie)	118	91	117	102	84 (8% minder dan 2011)

## 5.6 Resultaten voor de centrale huisvesting per fte

	2010	2011	2012	2013
Aantal medewerkers centrale huisvesting	159	170	203	204
Totaal aantal fte	277	276	272	275
Energiegebruik Warmte (gas) (GJ) per fte centrale huisvesting	27	18	17	18
Energiegebruik elektriciteit per fte	6.104	5.537	4.865	4.383
Watergebruik (m3) per fte centrale huisvesting	8,73	4,84	6,11	6,49
Zakelijk vervoer per fte (km)*	2.109	3.658	4.379	4.888
Papiergebruik (kg) per fte centrale huisvesting	61,7	49,1	38,1	31,8
CO2 Uitstoot per fte (totaal fte)	0,43	0,32	0,43	0,37

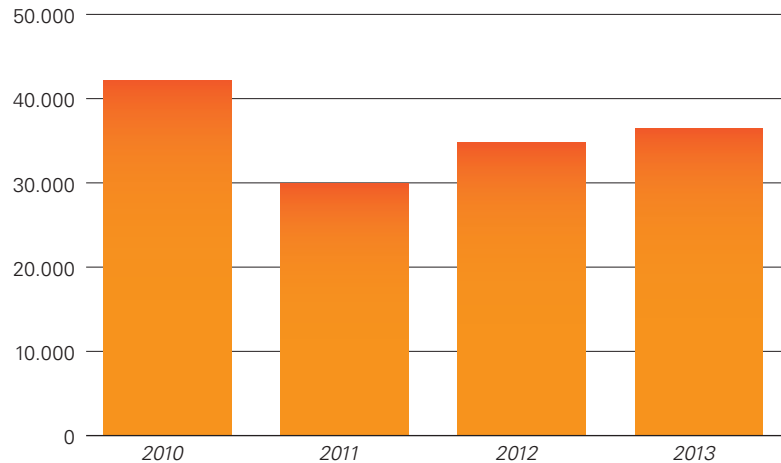
\* Zakelijk vervoer betreft ook medewerkers buiten de centrale huisvesting. Het aantal kilometers zakelijk vervoer per fte is daarom berekend door het totaal aantal fte's van de Algemene Rekenkamer te hanteren.

### Energieverbruik

Wij maken gebruik van milieuvriendelijke stadsverwarming en gebruiken sinds 2010 groene elektriciteit. Ons doel om jaarlijks 2% minder energie te verbruiken, hebben we gehaald. Ten opzichte van 2009 hebben we 9% minder gebruikt.

Warmtegebruik in Gj

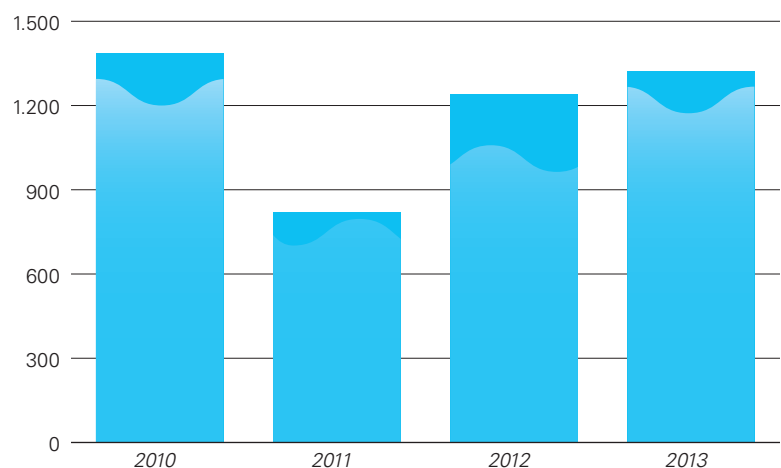
Gj



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

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van de Algemene Rekenkamer wordt onder andere beperkt doordat we gebruik maken van groene stroom. Verder wordt alle veroorzaakte CO<sub>2</sub>-uitstoot van de gevlogen kilometers gecompenseerd via de [Climate Neutral Group](#). Over 2013 is er 198 ton CO<sub>2</sub> gecompenseerd. Dit wordt meegeteld in het meten van de reductiedoelstelling. Ten opzichte van 2009 is er in 2013 een reductie van 28% geweest. Globaal gezien is ons doel om jaarlijks 2% minder CO<sub>2</sub> uit te stoten daarmee gehaald, maar ten opzichte van 2012 hebben we 6% meer CO<sub>2</sub> uitgestoten.

CO<sub>2</sub> uitstoot vermindering



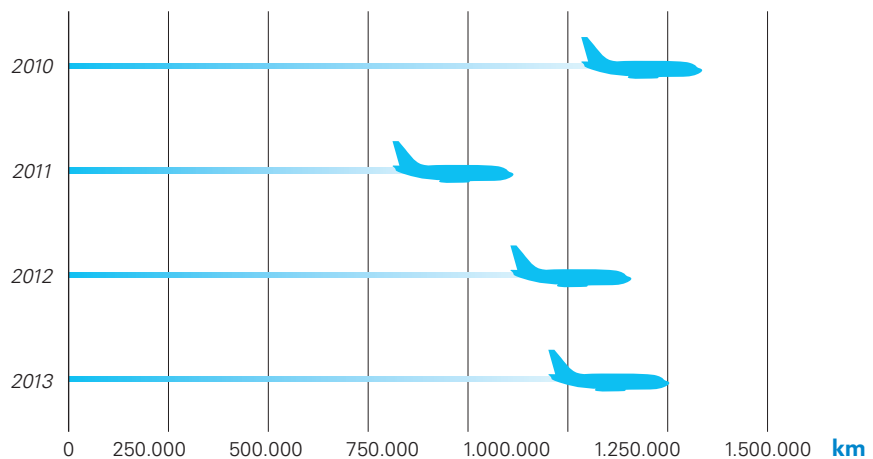
### Watergebruik

Het watergebruik is in 2013 met 6% gestegen. Dit komt doordat we met meer mensen in ons gebouw werken dan in 2012. Ook de verbouwing heeft aan het hogere gebruik bijgedragen.

### Vliegreizen

Bij dienstreizen naar het buitenland wordt er voor afstanden kleiner dan 700 kilometer in principe per trein of een andere vorm van openbaar vervoer gereisd. Bij vliegreizen wordt het gebruik van economy class gestimuleerd onder andere omdat de CO<sub>2</sub>-uitstoot per passagier lager is dan bij businessclass.

Het aantal vliegkilometers in 2013 is, ten opzichte van 2012, toegenomen met 146.785 kilometer (12.86%). De CO<sub>2</sub>-uitstoot bij vliegreizen was in 2013 198 ton en in 2012 was dit 165 ton.



Een actief internationaal beleid is sterk verbonden met onze mvo-ambities en werkt niet zonder rechtstreeks contact met buitenlandse collega's in de vorm van trainingen en vergaderingen. Ook een deel van de onderzoeken in het werkprogramma vraagt om een bezoek ter plekke, in het buitenland. Tegelijkertijd wordt er bij elke reis kritisch gekeken naar de noodzaak van de verplaatsing en de grootte van de delegatie in relatie tot het doel van de reis. Om het aantal reisbewegingen te beperken, zijn er diensten voor videoconferencing en telefonisch vergaderen beschikbaar.

### Groene ICT

De inkoop van ICT-middelen voor de Algemene Rekenkamer verloopt via marktpartijen die in een rijksbrede aanbesteding zijn geselecteerd. Tijdens de aanbesteding is ruim aandacht geschonken aan milieu- en duurzaamheidsaspecten.

In 2012 en 2013 zijn beeldschermen en pc's vervangen door nieuwe exemplaren die veel energiezuiniger zijn dan de oude. Doordat wij gekozen hebben voor werken in een beveiligde omgeving, zijn de eisen die aan de pc's op de werkplekken gesteld worden laag. Hierdoor gaan onze pc's ongeveer vijf jaar mee, in tegenstelling tot de gebruikelijke vervangingstijd van drie jaar.

### Papier

De Algemene Rekenkamer gebruikt papier met het FSC keurmerk.

In 2012 was het doel om in 2014 een papierreductie van 20% ten opzichte van 2012 te realiseren. In 2013 is een reductie van 16% ten opzichte van 2012 gerealiseerd, mede dankzij de introductie van follow-me printers waarop papier pas echt geprint wordt op het moment dat er bij de machine zelf opdracht voor wordt gegeven.

## 5.7 Reorganisatie en huisvesting

### 5.7.1 Reorganisatie

We hebben in 2013 ingezet op een reorganisatie van staf en ondersteuning. Deze loopt door in 2014. Het is onze bedoeling dat het primaire proces en de ondersteuning goed op elkaar aansluiten. Gebleken is dat wij op het gebied van informatisering en automatisering een ontwikkelopgave hebben. Om die twee veranderingen in samenhang te realiseren, hebben we de rol van Central Information Officer (CIO) ondergebracht bij een onderzoeksdirecteur.

We hebben het opheffen van een ondersteunende afdeling voorbereid, omdat we de verantwoordelijkheid voor projectplanning volledig bij projectleiders neerleggen. De bedoeling daarvan is minder gesprekken over cijfers en meer over voortgang en inhoud. Een andere aanpassing op administratief gebied is het versoberen en tegelijk verbeteren van de secretaressefunctie. In 2013 is ook de voorbereiding ingezet voor een samenvoeging van de huidige directie Beleid en Communicatie met de directie Bedrijfsvoering, waarbij het uitgangspunt is om het aantal managers te verkleinen. Behalve inhoudelijke doelstellingen, hebben deze veranderingen ook tot doel bij te dragen aan de financiële inspanningsverplichting die wij op ons hebben genomen voor 2018. Dit betekent dat dit jaar veel overleg is gevoerd met onze ondernemingsraad en met het georganiseerd overleg over het nieuwe rijksbrede beleid Van Werk naar Werk. In 2013 hebben we onze arbo-ondersteuning opnieuw aanbesteed en via een investering ondergebracht bij het rijksbrede Expertisecentrum Organisatie & Personeel.

### 5.7.2 Huisvesting

In 2013 is er flink gewerkt aan het pand Lange Voorhout 8. Vanaf de zomer heeft het pand in de steigers gestaan omdat in opdracht van de Rijksgebouwendienst de hele buitengevel is hersteld in zijn oorspronkelijke staat. Alle tegels zijn vernieuwd. Tegelijkertijd vond schilderwerk plaats aan deuren en kozijnen. Al die werkzaamheden veroorzaakten bij tijd en wijle veel geluidsoverlast, net als de vernieuwing van de brandbeveiligingsinstallatie van het gebouw, waarvoor alle plafonds moeten worden opengelegd. Er zijn twee vergaderkamers toegevoegd: Zaal 1814 op de begane grond in de oudbouw en het InnovatieLab op de 2e etage van de nieuwbouw. In Zaal 1814 kregen alle vorsten en vorstinnen vanaf de start van het Koninkrijk een plaats aan de muur. Het InnovatieLab is in een nieuwe, afwijkende stijl ingericht. Deze kamer nodigt uit om te werken aan nieuwe werkvormen, om projecten te draaien en er kunnen gemakkelijk workshops worden gehouden. Alle nodige middelen zoals beeld en geluid zijn er beschikbaar. Deze nieuwe voorziening sluit goed aan bij het ingezette flexibele werken. Het InnovatieLab zorgt voor experimenteeruimte binnen onze organisatie. Daarbinnen worden nieuwe aanpakken uitgetoet. De focus lag in 2013 op experimenten met het verbinden van open (geo) data, social media en visualisatie.

We zien in de ontwikkelingen rond open data veel mogelijkheden voor het verbeteren van het presteren en functioneren van de overheid. Speerpunt in het InnovatieLab was daarom het ontwikkelen en uitvoeren van een Open Data strategie. Kern van die strategie is niet alleen dat we in ons eigen onderzoek waar mogelijk gebruik gaan maken van open data en onderzoek gaan doen naar beschikbaarheid en kwaliteit van open data bij overheidsorganisaties, maar ook dat we als eerste overheidsorganisatie in Nederland onze eigen financiële data in de vorm van open data als onderdeel van ons jaarverslag publiceren. De benodigde kennis en faciliteiten voor de uitvoering van onze Open Data strategie hebben we samengebracht in een DataLab.

Diverse organisatieonderdelen zijn verhuisd naar het gebouw aan het Lange Voorhout 8. Het doel is het anders aansturen van de organisatie en het verder bevorderen van samenhang, verbinding en kennisdeling. Bovendien willen we hiermee aansluiten op de rijksnorm van 0,9 werkplek per fte. In 2012 hadden we nog ruim 1,5 werkplek per fte beschikbaar.

De besparingen die we met centrale huisvesting realiseren, komen ten goede aan de begrotingen van de departementen. Met het afstoten van werkplekken hebben we tot nog toe op rijksniveau al een besparing gerealiseerd van ruim € 1 miljoen euro per jaar. Daarnaast besparen we zelf op werkplekkosten, omdat we minder hoeven te investeren in hard- en software voor werkplekken. Tegenover deze structurele besparingen staan incidentele investeringen, vooral om ons gebouw geschikt te maken voor flexibel werken. In totaal is daaraan circa € 250.000 euro uitgegeven.

## 5.8 Interne communicatie, informatievoorziening en automatisering

### 5.8.1 Interne communicatie

Kennis en informatie delen, managementinformatie uitwisselen en elkaar informeren over relevante activiteiten en ontwikkelingen: bij de Algemene Rekenkamer vindt interne communicatie plaats op allerlei niveaus. Daartoe is een pakket aan kanalen en middelen beschikbaar. Naast overleggen en terugkoppelingsmomenten beschikken wij over (social) media als Reken maar (personeelsblad), Kenniskamer (intranet), Yammer en we organiseren regelmatig interne bijeenkomsten. De reorganisatie was aanleiding voor veel interne communicatie. Er zijn gesprekken met betrokkenen gevoerd, personeelsbijeenkomsten georganiseerd en andere media ingezet om de organisatieontwikkeling en de gevolgen ervan toe te lichten.

In aanloop naar ons tweehonderdjarig jubileum hebben we diverse activiteiten ontwikkeld, zoals een nieuwsbrief om de organisatie op de hoogte te houden van de jubileumactiviteiten.

In het voorgenomen reorganisatiebesluit zijn drie veranderingen op het gebied van interne communicatie opgenomen:

- Het digitaliseren van het personeelsblad Reken maar om een efficiencywinst te behalen;
- Het beter op elkaar afstemmen van personeelsbijeenkomsten, waardoor er minder verschillende soorten bijeenkomsten zijn;
- Het verbeteren van ons intranet.

### 5.8.2 Informatievoorziening en automatisering

In 2013 is een nieuw 'Kader informatievoorziening' opgesteld en vastgesteld. Vanwege de snelle ontwikkelingen op het vlak van ICT en informatievoorziening, zijn we afgestapt van een driejarige cyclus. Vanaf 2013 actualiseren we het Kader informatievoorziening jaarlijks.

De Algemene Rekenkamer gebruikt steeds meer digitale producten, zoals websites in aanvulling op of ter vervanging van papieren rapporten. In 2013 is uitgebreid geëvalueerd wat de ervaringen met die nieuwe digitale producten zijn tot nog toe. De lessen daaruit worden gebruikt om toekomstige producten nog efficiënter en effectiever in te zetten.

De Algemene Rekenkamer heeft haar proces van plannen en tijdverantwoording vereenvoudigd, en verantwoordelijkheden duidelijker verdeeld. Op grond van die ontwikkeling is een nieuw systeem voor projectplanning en tijdverantwoording ingevoerd.

In 2013 is een businesscase 'Digitalisering onderzoeksproces' gestart waarmee vanuit het totale proces wordt gekeken naar deelprocessen, zoals digitaal workflow management. Naast workflow management omvat de businesscase de inzet van het documentmanagementsysteem rekenkamerbreed. De voltooiing van de businesscase is voorzien in maart 2014.

### 5.8.3 Informatiebeveiliging

Zorgvuldig omgaan met informatie is een belangrijk uitgangspunt bij ons werk. Daarom nemen we geregeld ons informatiebeveiligingsbeleid onder de loep. Begin 2013 hebben wij ons informatiebeveiligingsbeleid en de onderliggende regelingen geactualiseerd. Het beleid is over de hele linie aangepast aan nieuwe technische voorzieningen en veranderingen in de organisatie. Verder is de beveiligingsorganisatie gedetailleerder uitgewerkt in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hebben we explicieter uitgewerkt hoe we zicht houden op uitvoering van het beleid. Ook de zogeheten afhankelijkheids- en kwetsbaarheidsanalyse is waar nodig bijgesteld.

## 5.9 Controle en beheer

Ons beleid is dat om de vier jaar van accountantsorganisatie wordt gewisseld. Deze interne accountant stelt een controleplan op, controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel beheer en materieelbeheer en rapporteert aan het college en de secretaris. Het rapport wordt ook door het (externe) audit committee besproken. De Auditdienst Rijk (ADR) gebruikt de bevindingen van onze interne accountant en doet eventueel nader onderzoek. Daarna rapporteert de dienst aan de minister van BZK voor het Jaarverslag en de slotwet van het begrotingshoofdstuk IIB Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten. De Algemene Rekenkamer op haar beurt betreft dit jaarverslag in het jaarlijkse onderzoek van de rekening van het Rijk.

### 5.9.1 Bedrijfsvoeringsparagraaf

De Algemene Rekenkamer besteedt op gestructureerde wijze aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende beheerstaken. Op basis van maandelijkse managementinformatie wordt beoordeeld of die processen doelmatig en rechtmatig worden uitgevoerd. In viermaandelijke rapportages volgens we de inhoudelijke voortgang van ons werkprogramma en het bereiken van onze doelen. In deze paragraaf worden opvallende zaken in de bedrijfsvoering toegelicht.

### 5.9.2 Financiële rechtmatigheid

In 2013 zijn de tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid niet overschreden. Er is sprake van een getrouwe weergave.

### 5.9.3 Totstandkoming (niet financiële) informatie

De managementinformatiesystemen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich in 2013 geen zodanige verstoringen voorgedaan dat de juistheid, volledigheid,

tijdigheid, continuïteit en betrouwbaarheid in gevaar zijn gebracht. De managementinformatie is reproduceerbaar.

Naast de maandelijks managementinformatie werden viermaandelijks rapportages opgesteld. Enerzijds bedoeld om intern inzicht te krijgen in de impact van onze activiteiten en om hieruit lessen te trekken voor de toekomst. Anderzijds om de uitvoering van ons werkprogramma in kaart te brengen en eventueel bij te stellen. Door die informatie kunnen we beter sturen op de uitvoering van ons werkprogramma en op verbetering van onze werkzaamheden.

#### 5.9.4 Financieel en materieelbeheer

De inzet van de beheersinstrumenten heeft in 2013 geresulteerd in beheerste bedrijfsprocessen. Toch is er nog een aantal verbeterpunten. De belangrijkste hiervan zijn:

- Aanvullende interne controles

De aanvullende interne controles werden in 2013 tijdiger uitgevoerd dan voorheen. De implementatie van de P-direkt controlsheets heeft in 2013 wederom vertraging opgelopen. Inmiddels zijn de controlsheets wel volledig uitgewerkt en toegesneden op de Algemene Rekenkamer. Vanaf begin 2014 zullen interne controlewerkzaamheden worden uitgevoerd die voortvloeien uit de controlsheets.

- Frauderisico's

In de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer doen zich geen bijzondere frauderisico's voor. De gebruikelijke risico's die zich voordoen in het inkoopproces en het betaalproces worden beheerst door functiescheiding, bevoegdheidstoekenning, waaronder een dubbele autorisatie op betalingen, interne controles en budgettering.

- Budgetbeheersing

In 2013 is de eerste tranche van de inspanningsverplichting (bezuiniging) gerealiseerd. Dit betreft een bedrag van € 800.000. In 2014 en 2015 volgen nog twee relatief grote tranches van € 300.000 en € 500.000. Gegeven de kostenstructuur van de Algemene Rekenkamer moet een groot deel van deze inspanningsverplichting worden gerealiseerd door een lagere personele bezetting. Onder andere doordat een aantal maatregelen om de inspanningsverplichting te realiseren al eerder tot besparingen leidden dan voorzien, werd in 2013 een relatief forse onderbesteding gerealiseerd. De onzekerheid over de uitstroom van 'Van Werk naar Werk kandidaten', vormt de komende jaren een risico voor een beheerste begrotingsuitputting.

- Open standaarden

De Algemene Rekenkamer voldoet volledig aan artikel 3, eerste lid van de Instructie rijksdienst bij aanschaf van ICT-diensten of ICT-producten. Wij zijn niet afgeweken van open standaarden.

#### 5.9.5 Overige aspecten

##### Tijdigheid betaling crediteuren

88,5% van de facturen is binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Hiermee voldoen we niet aan onze doelstelling om ten minste 90% van de facturen binnen 30 dagen te betalen. Soms ligt de oorzaak van late betaling in een dispuut met de leverancier of in het niet factureren conform de contractuele afspraken. Soms worden facturen pas ver na de factuurdatum ontvangen. Begin 2014 gaat de Algemene Rekenkamer werken met digitale verwerking van crediteurenfacturen. Wij gaan er vanuit dat dit aan een snellere betaling van facturen gaat bijdragen. De gemiddelde betalingstermijn in 2013 was vijftien dagen.



### Organisatieontwikkeling

In 2013 is de Algemene Rekenkamer gestart met een organisatieontwikkelingstraject. Dit traject heeft tot doel de inspanningsverplichting te kunnen realiseren, maar ook om de organisatie van de Algemene Rekenkamer toekomstbestendiger en efficiënter te maken. In de eerste stap van het traject, dat half 2014 wordt afgerond, ligt de focus op de terugdringen van de omvang van het management en de ondersteunende functies.

## 5.10 Audit committee

De Algemene Rekenkamer heeft sinds januari 2006 een (extern) audit committee. Het audit committee heeft twee taken:

- Het committee adviseert de president bij het toezicht dat zij uitoefent op de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer.
- Het committee geeft de secretaris advies bij de uitvoering van de dagelijkse leiding van de ambtelijke organisatie.

### 5.10.1 Leden van het audit committee

De leden van het audit committee zijn:

- Jan (J.G.P.M.) Helderman RA (voorzitter, per 1 januari 2012), registeraccountant, lid van diverse besturen en raden van toezicht, alsmede lid van de Monitoringcommissie Governance Principes Verzekeraars;
- mevrouw dr. Benita (B.E.C.) Plesch, (lid per 1 januari 2010), coach en consultant bij Plesch bv en voorzitter/lid van diverse besturen en adviescommissies;
- ir. Boudewijn (B.F.) Dessing (lid, per 1 januari 2011), lid van diverse raden van toezicht, raden van advies en raden van commissarissen.

### 5.10.2 Vergaderingen

Het audit committee heeft in 2013 vijf keer vergaderd. Dat gebeurde:

- één keer in het bijzijn van de president;
- één keer met het voltallige college;
- drie keer met de interne accountant;
- één keer met de externe accountant;
- twee keer met de ondernemingsraad;
- vijf keer met het managementteam, en

Op één vergadering na waren alle leden van het audit committee steeds aanwezig. De leden van het audit committee ontvangen een vacatievergoeding. Het audit committee heeft een zelfevaluatie gehouden en heeft ook elke vergadering afzonderlijk met de secretaris gesproken.

### 5.10.3 Benoeming leden

De heer Jan Helderman is per 1 januari 2012 door het college van de Algemene Rekenkamer benoemd als voorzitter van het audit committee. Mevrouw Benita Plesch is sinds 1 januari 2010 lid van het audit committee en de heer Dessing sinds 1 januari 2011. De benoemingstermijn van leden is drie jaar. Een lid kan éénmalig voor maximaal drie jaar worden herbenoemd. Mevrouw Benita Plesch is per 1 januari 2013 en de heer Boudewijn Dessing is per 1 januari 2014 herbenoemd in het audit committee.

#### 5.10.4 Verantwoording 2012

Het audit committee heeft het Verslag van de Algemene Rekenkamer over 2012 en de rapporten van de interne en de externe accountant over het begrotingsjaar 2012 besproken. Het onderschrijft de conclusies en de belangrijkste aanbevelingen in de rapporten van de accountant. Het audit committee constateert dat de aandachtspunten door de Algemene Rekenkamer worden opgepakt.

#### 5.10.5 Auditplan 2013

Het audit committee is akkoord gegaan met het auditplan van de interne accountant en heeft kennisgenomen van de bevindingen uit de tussentijdse controle over 2013.

#### 5.10.6 Overige besproken onderwerpen

In het audit committee zijn verder aan de orde gekomen de organisatie van het verantwoordingsonderzoek, de uitvoering van het werkprogramma, de organisatieontwikkeling, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de integriteitsrapportage en open data/open spending.

Het audit committee heeft in het kader van het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek, de voortgang van het plan voor de implementatie van de International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs) voor de Financial audit gevolgd. Verder is gesproken over VO-online en het belang van de samenwerking met de ADR. Ook is geadviseerd over de rol van externe leden en de leden van de Algemene Rekenkamer in het kader van de regeling voor audit committees bij de ministeries. Het audit committee heeft ook een conferentie voor audit committees bij ministeries bijgewoond.

Het audit committee heeft in 2013 de viermaandsrapportages over de uitvoering van het werkprogramma ontvangen en besproken. De viermaandsrapportages geven naar de mening van het audit committee een goed en informatief beeld van de resultaten, de impact en de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer.

Bedrijfsvoeringsonderwerpen die expliciet aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van het audit committee zijn de informatiebeveiliging, informatieverzoeken in het kader van de WOB, de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, integriteitsborging en het maatschappelijk verslag 2012. Ook is het conceptplan voor doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek aan de orde geweest, en is het plan van aanpak voor de viering van 200 jaar Rekenkamer in 2014, inclusief het aankomend EUROSAI-congres en het voorzitterschap van EUROSAI onderwerp van gesprek geweest.

In het kader van de organisatieontwikkeling en de bezuinigingen heeft het audit committee geadviseerd over de inhoud en de aanpak van de reorganisatie, de implementatie en de communicatie daarover binnen de organisatie en de voorgenomen wijze van opvolging van mutaties in het managementteam. Het audit committee heeft verder de gevolgen van de bezuinigingsafspraken met BZK besproken en de veranderingen die worden doorgevoerd in de kwaliteitsborging.

Verder is het audit committee gevraagd te adviseren over Open Data en Open Spending door de Algemene Rekenkamer. Het audit committee heeft daarbij adviezen uitgebracht over de kansen en de risico's en wat dit in communicatieve zin betekent.

Het audit committee was ten slotte op 5 februari aanwezig bij de buitengewone collegevergadering ter gelegenheid van de komst van collegelid Arno Visser .

## 5.II Financiën

De begroting van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van hoofdstuk IIB van de Rijksbegroting, 'Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten'. Ze valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van BZK. De administratie en het verslag van de Algemene Rekenkamer zijn opgesteld volgens het geïntegreerde kas-verplichtingenstelsel. Dit betekent dat uitgaven en ontvangsten verantwoord worden in het jaar dat ze daadwerkelijk betaald en ontvangen worden. Betalingen en ontvangsten in 2013 kunnen als gevolg hiervan ook betrekking hebben op geleverde producten of diensten in 2012 of 2014.

### 5.II.1 Inspanningsverplichting 2013-2018

In 2012 heeft Algemene Rekenkamer besloten om een bijdrage te leveren aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën door een inspanningsverplichting op zich te nemen. Deze inspanningsverplichting loopt op tot een bedrag van € 1,9 miljoen in 2018. Om die te kunnen realiseren, is een organisatie-ontwikkelingstraject gestart. In dit traject bekijken we onder andere hoe de ondersteuning en het management efficiënter ingericht kunnen worden. Hiertoe nemen wij intern stevige maatregelen. In 2013 werd de eerste tranche van deze inspanningsverplichting, een bedrag van € 800.000, gerealiseerd. Wij verwachten ook het restant van deze inspanningsverplichting tijdig (in 2014 en 2015) te kunnen realiseren. Bij de invulling van de inspanningsverplichting houden we de uitvoering van onze wettelijke taken scherp in het oog. Deze moeten we immers altijd waarborgen. Dit geldt ook voor de internationale standaarden waaraan wij ons voor ons werk verplicht hebben.

In de ontwerpbegroting 2014 heeft het kabinet-Rutte/Asscher een nieuwe taakstelling in de meerjarencijfers verwerkt. Deze taakstelling loopt op tot een bedrag van € 1,2 miljoen in 2018.

Als Hoog College van Staat is de Algemene Rekenkamer in de uitvoering van haar taken onafhankelijk van het kabinet. De Algemene Rekenkamer heeft aangegeven niet in te kunnen stemmen met een tweede inspanningsverplichting. Hierover wordt inmiddels overleg gevoerd met de minister van BZK.

### 5.II.2 Uitgaven rijksoverheid en Algemene Rekenkamer

In onderstaande tabel worden de uitgaven van de Algemene Rekenkamer afgezet tegen de totale uitgaven van de rijksoverheid.

Uitgaven 2008-2012 (x € 1.000.000)

	2008	2009	2010	2011	2012
Uitgaven Rijk	209.380	246.697	237.569	236.693	236.390
Uitgaven Algemene Rekenkamer	28,0	30,1	30,0	28,8	29,3
%	0,013	0,012	0,013	0,012	0,012

De uitgaven van de Algemene Rekenkamer ten opzichte van de totale uitgaven van het Rijk vertonen de laatste jaren een dalend tot relatief stabiel beeld.

De uitgaven van de rijksoverheid in 2013 zijn pas na de publicatie van ons Verslag 2013 beschikbaar.

### 5.II.3 Realisatie 2013

In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer € 748.000 minder uitgegeven dan begroot. De ontvangsten waren € 60.000 lager dan begroot.

Realisatie 2012-2013 (x € 1.000)

	Uitgaven 2012	Ontvangsten 2012	Uitgaven 2013	Ontvangsten 2013
Begroting*	30.014	1.717	29.799	1.217
Realisatie	29.279	1.711	29.051	1.157
Verschil	735	-6	748	-60

\* Zoals vastgesteld bij 2e suppletoire begrotingswet.

De oorzaken van de lagere uitgaven vallen globaal uiteen in drie categorieën. In de eerste plaats leverden maatregelen die werden genomen om de op ons genomen inspanningsverplichting te realiseren eerder besparingen op dan voorzien door bijvoorbeeld het vertrek van medewerkers. Verder speelden in 2013 enkele belangrijke meevallers in de uitgaven, zoals het ziekteverzuim en de daaraan gerelateerde uitgaven. Tot slot werd een aantal activiteiten uitgesteld, waaronder enkele internationale samenwerkingsprojecten.

### 5.II.4 Specificatie uitgaven en ontvangsten

Gelijk met dit verslag maakt de Algemene Rekenkamer haar grootboek over 2013 openbaar in de vorm van een bestand. Met dit bestand kunnen geïnteresseerden in detail kennis nemen van de uitgaven en ontvangsten van de Algemene Rekenkamer in 2013. In de volgende tabel staat een specificatie van de uitgaven en ontvangsten. Hiermee geven we inzicht in de wijze waarop wij de ons ter beschikking staande middelen inzetten en in de aard van onze ontvangsten. Deze specificatie is sinds 2013 gebaseerd op de rijksbrede kostensoortentabel. Door het toepassen van deze tabel worden de mogelijkheden om uitgaven binnen de rijksdienst met elkaar te vergelijken groter. Als gevolg van de invoering van deze tabel is een vergelijking van de cijfers met die over 2012 niet zinvol. Die cijfers hebben we in dit verslag niet opgenomen.

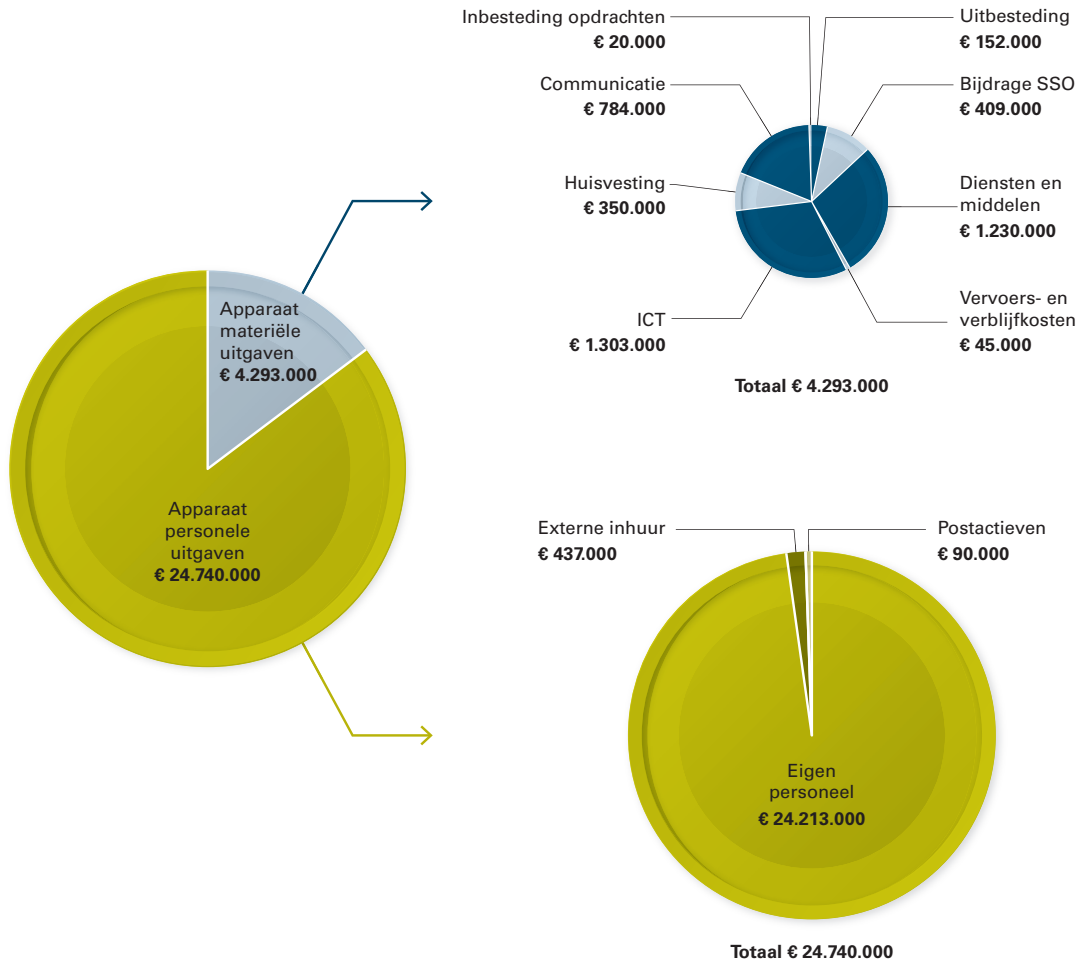
Specificatie uitgaven (x € 1.000)

	Uitgaven 2013	% van totaal
Eigen Personeel	24.231	83,4%
Externe inhuur	437	1,5%
Postactieven	90	0,3%
Apparaat Personele uitgaven	24.758	85,2%
Uitbesteding	152	0,5%
Bijdrage SSO	409	1,4%
Diensten en Middelen	1.230	4,2%
Vervoer/ en verblijfkosten	45	0,2%
ICT	1.303	4,5%
Huisvesting	350	1,2%
Communicatie	784	2,7%
Inbesteding opdrachten	20	0,1%
Apparaat Materiële uitgaven	4.293	14,8%
<b>Totaal</b>	<b>29.051</b>	<b>100,0%</b>

## Specificatie ontvangsten (x €1.000)

	<b>Ontvangsten 2013</b>
Internationale projecten	973
Detacheringen	139
Overige ontvangsten	45
<b>Totaal</b>	<b>1.157</b>

## Personele en materiële uitgaven



## 5.11.5 Toelichting op de uitgaven

Een volledig inzicht in onze uitgaven en een nadere onderverdeling van de verschillende categorieën is te raadplegen via het door ons beschikbaar gestelde 'open spending' bestand.

Hieronder lichten we een beperkt aantal kostencategorieën toe.

Ruim 85% van onze uitgaven zijn personele uitgaven. In deze uitgaven zijn naast de loonkosten ook de personele exploitatiekosten opgenomen zoals de vergoedingen voor het woon-werkverkeer, de kosten van nationale en internationale dienstreizen en de kosten van studie en opleidingen. Slechts 1,5% van de uitgaven betreft externe inhuur. We blijven hiermee ruimschoots onder de gestelde norm van 10%.

Binnen de kosten voor eigen personeel vallen ook gratificaties en kosten voor representatie voor eigen personeel. De Algemene Rekenkamer voert een terughoudend beleid voor gratificaties voor uitzonderlijke prestaties die via het salaris worden uit

betaald; in 2013 was dat dan ook slechts 0,5% van de loonkosten. Ons beleid voor kleinere beloningen is ruimhartiger, bijvoorbeeld cadeaubonnen na een geleverde bijzondere prestatie of inspanning, kerstgeschenken en vergoedingen voor team-lunches en -borrels. Dit doen wij om de samenhang binnen de steeds van samenstelling wisselende onderzoeksteams en binnen de organisatie-eenheden te versterken. Overigens is de Algemene Rekenkamer in 2013 ruimschoots binnen de zogenaamde vrije ruimte gebleven van de Werkkostenregeling voor vergoedingen en verstrekkingen aan personeel. Slechts 71,4% van de vrije ruimte werd in 2013 gebruikt.

De reis- en verblijfskosten van het eigen personeel hangen grotendeels samen met onze internationale activiteiten. Deze kosten belasten we deels door aan derden. De Algemene Rekenkamer hanteert een beleid dat gericht is op het stimuleren van het vliegen in economy-class uit MVO overwegingen. Dit heeft als bijkomend voordeel dat dit ook in financiële termen besparingen oplevert. Meer informatie over onze internationale activiteiten vindt u hoofdstuk 2 van dit Verslag 2013.

Onder de kosten voor diensten en middelen vallen de investeringen die in 2013 zijn gedaan op het gebied van meubilair en lockers. Mede door deze investeringen kunnen al onze medewerkers in 2014 flexwerken op onze locatie aan het Lange Voorhout 8, en kunnen we nog meer medewerkers huisvesten met als doel de streefnorm van 0,9 werkplek per fte.

#### 5.11.6 Kostprijs per categorie

In onderstaande tabel zijn de productieve dagen onderverdeeld in drie categorieën:

- Onderzoeksprojecten. Dit zijn de dagen besteed aan onderzoek. Deze onderzoeken hebben geleid of zullen leiden tot een externe publicatie;
- Internationale projecten;
- Overige direct productieve activiteiten. Deze categorie bevat onderzoeksdagen die zijn gericht op het verkrijgen van informatie en het uitvoeren van risicoanalyses ter bepaling van het werkprogramma. Ze bevat ook dagen die worden besteed aan vaktechniek, intern gerichte ontwikkelprojecten en het relatiebeheer.

Productiecijfers, kosten (x € 1.000)\* en dagen

	Dagen 2012	Kosten 2012	Dagen 2013	Kosten 2013
Onderzoeksprojecten	17.269	17.106	18.240	17.651
Internationale projecten	2.709	2.683	3.277	3.171
Overige direct productieve activiteiten	9.580	9.490	8.503	8.229
<b>Totaal</b>	<b>29.558</b>	<b>29.279</b>	<b>30.020</b>	<b>29.051</b>

\* De kostprijs per categorie is berekend door de kostprijs per dag te vermenigvuldigen met het aantal bestede dagen. Voor 2013 is de gemiddelde kostprijs per dag € 967,72.

De toegenomen tijdsbesteding aan internationale projecten vloeit voort uit de voorbereidingen voor het voorzitterschap van EUROSAI. Dit voorzitterschap wordt ingeluid met het 9e EUROSAI congres van 15 tot en met 19 juni 2014 in Den Haag.

#### 5.11.7 Kostprijs per dag

De kostprijs per dag van het onderzoek wordt berekend door de totale uitgaven van de organisatie te vergelijken met het aantal productieve dagen.

## Kostprijs

	2010	2011	2012	2013
Uitgaven (x € 1.000)	29.971	28.800	29.279	29.051
Productieve dagen	27.825	29.428	29.558	30.020
Kostprijs per dag in €	1.077	979	991	968

De berekende kostprijs per dag is ten opzichte van 2012 met 2,3% gedaald. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere gemiddelde productiviteit, en maatregelen die genomen zijn om onze inspanningsverplichting te realiseren. Deze maatregelen richten zich voornamelijk op management en ondersteuning en ontzien zoveel mogelijk het primaire proces en onze 'productie'.

### 5.11.8 Extern gefinancierde internationale projecten

Voor de ondersteuning van zusterorganisaties hanteren wij de eis dat deze minstens kostendekkend moet zijn.

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

In onderstaande tabel staat in hoeverre de extern gefinancierde internationale projecten ook daadwerkelijk kostendekkend zijn geweest. Het betreft projecten die in 2013 zijn afgerond.

#### Kostendekkendheid van in 2013 afgeronde internationale projecten

project	Kosten over totale looptijd project		Ontvangsten euro's	Kosten-dekkendheid %
	gerealiseerde dagen	euro's *		
Ondersteuning Curaçao - doelmatigheid	88,77	91.763	84.110	91,7
Ondersteuning Curaçao - rechtmatigheid	34,01	37.295	37.697	101,1
Verantwoordingsonderzoek St. Maarten 2012	13,00	12.730	15.579	122,4
Verzoekonderzoek Belastingdienst Aruba	40,00	44.957	44.972	100,0
Armenië	201,61	398.601	420.270	105,4
Afrosai E-5	56,26	78.731	73.319	93,1
	433,65	664.077	675.947	101,8

\* Personeelskosten en reis- en verblijfskosten in 2013 en voorgaande jaren.

De kostendekkendheid van in 2013 afgeronde internationale projecten is over het algemeen bevredigend.

### 5.11.9 Externe inhuur

De Algemene Rekenkamer huurt waar nodig deskundigheid in. Wij doen dit als er onvoldoende expertise of capaciteit is voor de uitvoering van onderzoeksprojecten of projecten in het buitenland. Ook huren we capaciteit en expertise in voor ondersteuning bij interne projecten en maken we incidenteel gebruik van uitzendkrachten in bijvoorbeeld de vakantieperiode. Vanaf 2013 hanteren we de definitie die rijksbreed gehanteerd wordt voor externe inhuur en specificeren wij conform het model in de rijksbegrotingsvoorschriften.

## Externe inhuur (in euro's)

	<b>2013</b>
Interim-management	0
Organisatie- en formatieadvies	8.712
Beleidsadvies	308
Communicatieadvies	157.303
Juridisch Advies	8.473
Advies opdrachtgevers automatisering	35.074
Accountancy, financiën en administratieve organisatie	69.172
Uitzendkrachten (formatie & piek)	158.324
<b>Totaal</b>	<b>437.366</b>

## 5.12 Topinkomens en bestuurskosten

In de volgende tabel staan de inkomens van het college in 2012 en 2013. De bezoldiging van het college wordt vastgesteld conform de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman van 6 november 2008.

## Beloningen college

	Functie	In functie sinds	Beloning 2012	Onkosten-vergoeding 2012	WG-deel voorzieningen voor beloningen betaalbaar op termijn 2012	Totaal 2012	Beloning 2013	Onkosten-vergoeding 2013 **	WG-deel voorzieningen voor beloningen betaalbaar op termijn 2013	Totaal 2013
Drs. S.J. Stuiveling	president	29-10-1984	144.108	8.342	22.217	174.667	144.108	-	23.914	168.022
Drs. G. de Jong *	lid	1-5-2002	122.244	6.372	17.692	146.308	-	-	-	-
Drs. C.C.M. Vendrik	lid	15-4-2011	126.975	6.912	21.297	155.184	126.975	-	22.835	149.810
Drs. A.P. Visser	lid	15-1-2013	-	-	-	-	116.347	-	21.976	138.323
<b>Totaal</b>			<b>393.327</b>	<b>21.626</b>	<b>61.206</b>	<b>476.159</b>	<b>387.430</b>	<b>-</b>	<b>68.725</b>	<b>456.155</b>

\* Collegelid tot 1 december 2012.

\*\* Voor deze tabel niet meer van toepassing omdat de brutovergoeding voor de kosten die aan het ambt zijn verbonden, vervangen is door een (lagere) onbelaste vergoeding.

Informatie over nevenfuncties van de collegeleden is te vinden op onze website.

## 5.13 Vacatievergoeding collegeleden in buitengewone dienst en voorzitter en leden van het audit comité

De Algemene Rekenkamer heeft twee collegeleden in buitengewone dienst. Zij kunnen onderzoeken begeleiden of een collegelid vervangen. Als vervanger van een collegelid hebben ze dezelfde bevoegdheden als de vaste collegeleden. Het audit comité bestaat uit drie externe leden van wie er één de functie van voorzitter bekleedt.



## Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst en leden audit committee

	Functie	In functie sinds	Vacatiegeld over jaar	Betaald in 2012	Betaald in 2013
Drs. P.W. Doop	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2011	7.038	
			2012		5.718
Prof. dr. M.J.W. van Twist	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004		-	-
J.G.P.M. Helderman RA	Voorzitter audit committee	1-1-2012	2012	3.712	
			2013		3.006
Mw. dr. B.E.C. Plesch	Lid audit committee	1-1-2010	2012	2.472	
			2013	-	2.254
Ir. B.F. Dessing	Lid audit committee	1-1-2011	2012	3.465	
			2013		2.505
<b>Totaal</b>				16.687	13.483

## 5.13.1 Bezoldiging ambtelijke top

Het managementteam van de Algemene Rekenkamer bestaat uit de secretaris en vijf directeuren.

## Beloningen ambtelijke top in 2012 en 2013

	Functie	Fte	In functie sinds	Beloning 2012	Onkostenvergoeding 2012	WG-deel voorzieningen voor beloningen betaalbaar op termijn 2012	Totaal 2012	Beloning 2013	Onkostenvergoeding 2013	WG-deel voorzieningen voor beloningen betaalbaar op termijn 2013	Totaal 2013
Dr. E. van Schoten RA	secretaris	1,00	1-10-2006	120.788	6.942	19.871	147.601	120.788	6.995	21.305	149.088
Drs. E.C.T.M. Meijer	directeur *	1,00	1-9-2009	116.426	3.205	19.158	138.789	70.129	1.602	10.270	82.001
Dr. P. van der Knaap	directeur **	0,94	1-4-2004	104.123	3.205	17.217	124.545	43.743	1.189	6.847	51.779
Drs. P.J. Rozendal	wnd. directeur	1,06	1-6-2013	-	-	-	-	67.523	1.869	11.039	80.431
Drs. C. van der Werf	directeur	1,00	1-10-2013	-	-	-	-	24.390	801	4.751	29.942
Drs. B. Goezinne	directeur	1,00	1-1-2012	93.262	3.205	14.724	111.191	98.140	3.205	16.320	117.665
Drs. R. Praat	directeur	1,00	20-5-2002	102.539	3.205	16.026	121.770	100.315	3.205	18.026	121.546
Mr. M.J.C. Houtkamp	directeur	1,00	1-1-2009	91.281	3.205	15.227	109.713	95.650	3.205	16.320	115.175
<b>Totaal</b>				628.419	22.967	102.223	753.609	620.678	22.071	104.878	747.627

\* Directeur tot 1 juli 2013.

\*\* Directeur tot 15 mei 2013.

Informatie over nevenfuncties van het managementteam is te vinden op onze website.

## 5.13.2 Bestuurskosten

De Algemene Rekenkamer streeft naar maximale transparantie over de kosten van het bestuur, inclusief declaraties en kosten van het bestuur. De onderstaande tabel geeft de bestuurskosten voor dienstvervoer en buitenlandse dienstreizen weer. De kosten onder 'diversen' bestaan voornamelijk uit zakelijke lunches en diners. De verblijfskosten tijdens buitenlandse dienstreizen zijn opgenomen onder 'Internationale reizen'. Onder 'college algemeen' staan kosten voor representatieve activiteiten van het college als geheel. Ook nagekomen kosten van het afscheid van collegelid Gerrit de Jong in 2012 zijn onder die noemer opgenomen. De bestuurskosten zijn ten opzichte van 2012

hoger door een toename van het aantal internationale dienstreizen van het college. Een specificatie van de gemaakte kosten is terug te vinden in het door ons beschikbaar gestelde ‘open spending’ bestand.

Bestuurskosten in euro's

	Functie	Totaal 2011	Totaal 2012	Woon/werk- vervoer 2013	Internationale reizen 2013	Diversen 2013	Totaal 2013
College algemeen		5.557	16.900	-	475	13.881	14.356
Drs. Saskia J. Stuiveling	president	50.134	29.954	35.285	17.651	956	53.892
Drs. Gerrit de Jong *	lid	7.386	21.270	-	-	-	-
Drs. Kees Vendrik	lid	8.352	8.028	7.072	4.822	1.620	13.514
Drs. A.P. Visser	lid	-	-	6.679	7.378	1.034	15.091
<b>Totaal</b>		<b>71.429</b>	<b>76.152</b>	<b>49.036</b>	<b>30.326</b>	<b>17.491</b>	<b>96.853</b>

\* Drs. Gerrit de Jong was collegelid tot 1 december 2012.