

Verslag 2014 Algemene Rekenkamer

De tekst van het Verslag 2014 Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 30 maart 2015.
Het verslag is op 31 maart 2015 aangeboden aan de Tweede Kamer.

Algemene Rekenkamer, Lange Voorhout 8, Postbus 20015, 2500 EA Den Haag

Fotografie
Infographics

René Verleg
Joris Fiselier, 2D3D (figuur 2)

Inhoud

Voorwoord	5
Introductie	6
Algemene Rekenkamer in 2014, in feiten en cijfers	8
1 Algemene Rekenkamer: onafhankelijke positie	10
2 De omgeving van de Algemene Rekenkamer in 2014	13
2.1 Domein mens: decentralisatie van overheidstaken	13
2.2 Domein Nederland: veiligheid	14
2.3 Houdbaarheid overheidsfinanciën	14
2.3.1 Bezuinigingen en hun effecten	14
2.3.2 Hervorming rijksdienst	15
2.4 Informatiepositie Tweede Kamer: moderne begroting en verantwoording	15
2.5 Bestuur op afstand	16
2.6 Europa en de financiële crisis	16
3 Onderzoeken en activiteiten 2014	17
3.1 Overzicht publicaties en activiteiten 2014	17
3.1.1 Werkprogramma 2014	17
3.1.2 Overzicht publicaties en onderzoeksdagen	18
3.2 Onderzoeken uitgelicht	21
3.2.1 Onderzoeken rondom decentralisaties sociaal domein	21
3.2.2 Onderzoeken rondom begroten en verantwoordden	21
3.2.3 Onderzoeken rondom open data	23
3.2.4 Onderzoek naar bestuur op afstand	23
3.2.5 Onderzoeken rondom houdbaarheid overheidsfinanciën	24
3.2.6 Innovatieve projecten	25
3.2.7 Overige onderzoeken	26
3.2.8 Zelfrapportagesysteem over onderzoek	28
3.3 Rondom het onderzoek	28
3.3.1 Kwaliteitsbeheersing	28
3.3.2 Reacties uit de samenleving	28
3.3.3 Bijzondere leerstoel	29
3.3.4 Herziening Comptabiliteitswet 2001	29
3.3.5 Initiatiefwetsvoorstel open overheid	30
3.3.6 Vertrouwen in de overheid en in accountants	30
3.3.7 Bijdragen aan duurzame ontwikkeling en duurzame welvaart	30
3.3.8 200 jaar Algemene Rekenkamer	31
3.4 De omgeving van de Algemene Rekenkamer	32
3.4.1 Provinciale en lokale rekenkamer(commis)sie(s)	32
3.4.2 Binnen het koninkrijk	34
3.4.3 Internationale contacten en samenwerking	34
3.4.4 Integriteit: Intosaint	36
3.4.5 Voorzitterschap EUROSai	36

4	Bedrijfsvoering	39
4.1	Inleiding	39
4.2	Governance/ goed bestuur	39
4.2.1	Bedrijfsvoeringsparagraaf	39
4.2.2	Controle en beheer	39
4.2.3	Besturingsmodel	40
4.2.4	Audit committee	42
4.2.5	Bedrijfsethiek	44
4.2.6	Maatschappelijk verantwoord opereren (mvo), governance en beleid	44
4.2.7	Interne communicatie, informatievoorziening en automatisering	44
4.3	Onze mensen	46
4.3.1	Invulling van mvo-doelen voor medewerkers	47
4.3.2	Detacheringen	49
4.3.3	Reorganisatie	49
4.3.4	Ondernemingsraad	50
4.3.5	Centrale huisvesting	50
4.3.6	Gezondheid	50
4.3.7	Personeelsactiviteiten en maatschappelijke betrokkenheid	51
4.3.8	Milieu	51
4.4	Financiën	55
4.4.1	Inspanningsverplichting 2013-2018	55
4.4.2	Uitgaven Rijksoverheid en Algemene Rekenkamer	55
4.4.3	Toelichting op de uitgaven	57
4.4.4	Kosten bestuurlijke en ambtelijke top	61
5	Vooruitblik 2015	64

Voorwoord

Taalhulp

De manier waarop een verandering wordt aangeduid, is mede bepalend voor de manier waarop men de verandering benadert: als een probleem of als een kans....

Zo is de kip inmiddels een scharrelkip, sinds de gewone kip geen kip meer was, en wordt de veranderende economie thans aangeduid als 'disruptive'. Maar waarom niet als 'promiss' of nog neutraler 'next'?

Want, leuk of niet leuk: de informatierevolutie die gaande is, laat zich niet beteugelen en heeft ook zijn weerslag op de publieke sector en de werkwijze van de Algemene Rekenkamer.

Wij houden die ontwikkelingen zo goed mogelijk bij, want informatie is onze basisgrondstof. Wij verzamelen, bewerken en delen informatie, dat hebben we gemeen met bijvoorbeeld een krant of een tijdschrift. De eerste zijn met nieuws, een primeur hebben, dat is in het twittertijdperk slechts voor weinigen weggelegd. Die strijd is immers al beslecht in het voordeel van de sociale media. Dit maakt dat het aloude vak van onderzoeksjournalistiek weer in de lift zit. Als iedereen het bericht al kent, ligt er de uitdaging om voor duiding te zorgen en betekenis toe te voegen aan de primaire vorm waarin berichtgeving op social media plaatsvindt.

Deze ontwikkelingen noodzaken ons om ons vakgebied drastisch op de schop te nemen. Wij delen hierover ideeën met onze collegae in de hele wereld via INTOSAI - een soort VN voor rekenkamers - en hebben aan de noodzaak tot innovatie in juni 2014 het congres van EUROSAI gewijd: uit 57 landen ontvingen wij zo'n 225 collega's in Den Haag.

Ons Verslag 2014 gaat net als vorig jaar gepaard met de publicatie van een trendrapport over open data. Voor overheden betekent het heel wat om met open data aan de slag te gaan. Getuige daarvan de alfabetische lijst van argumenten die gebruikt worden om niet 'open' te kunnen. Maar de gestage opmars zal niet te stuiten blijken. Het blijkt relatief weinig te kosten om open te gaan, en biedt vele voordelen. Ook wij bereiden ons op die nieuwe werkelijkheid voor. Zodra datasets, waar wij aanvankelijk alleen van binnenuit bij konden, actief open beschikbaar komen, kan iedereen er dus bij. Dat maakt dat ook wij onszelf opnieuw moeten uitvinden. De vraag is of en hoe we ons een positie verwerven in gesprek met potentieel 16 miljoen 'armchair-auditors' ... een vakmanschap dat voor rekenkamers nog in de kinderschoenen staat. Tegelijkertijd wordt ons onderzoekmonopolie bij juist die overheidsonderdelen die niet open mogen in verband met staatsgeheimen, - zoals delen van het ministerie van Defensie-, in verband met concurrentiegevoelige bedrijfsinformatie of met het oog op privacybescherming des te belangrijker. Het benodigde vakmanschap daarvoor staat dichterbij ons, al zal ook dat telkens aangescherpt en gemoderniseerd moeten worden.

In 2014 op het EUROSAI congres zijn over de grenzen heen inspirerende lijnen naar de toekomst getrokken. Hoe gaan we ons verhouden tot een samenleving die veel meer open is en waarin informatie voor iedereen beschikbaar is?

De derde eeuw van de Algemene Rekenkamer begint vooral spannend!

Saskia J. Stuiveling

President

31 maart 2015

Introductie

Al tweehonderd jaar controleert de Algemene Rekenkamer of de inkomsten en uitgaven van het Rijk kloppen. Ook onderzoeken wij of het Rijk beleid uitvoert zoals het bedoeld is. Het is onze taak het parlement daarover van bruikbare en relevante informatie te voorzien op basis waarvan Kamerleden kunnen bepalen of het beleid van ministers rechtmatig is en hoe doelmatig en doeltreffend het beleid is. Zo leveren we een bijdrage aan de vitaliteit van de democratie. Ook aan verantwoording over ons eigen werk hechten wij grote waarde. Het budget van de Algemene Rekenkamer bestaat immers uit publieke middelen. Wij streven naar transparantie over de wijze waarop we deze middelen hebben besteed en over de resultaten die we daarmee hebben geboekt.

Onder *Algemene Rekenkamer in 2014, in feiten en cijfers* hebben we een overzicht opgenomen van onze belangrijkste resultaten in 2014. Uitgebreidere informatie over wat ons bezig hield, wat we hebben gedaan en wat er speelde op het gebied van onze bedrijfsvoering, treft u aan in het vervolg van ons Verslag 2014. U vindt er informatie over onze institutionele positie, over ontwikkelingen in onze omgeving, over onze onderzoeken en activiteiten in 2014, inclusief onze samenwerking in binnen- en buitenland en over onze bedrijfsvoering.

Net als bij het Verslag 2013, vorig jaar, maken we bij dit Verslag 2014 al onze uitgaven (ons 'grootboek') openbaar. Het is een open databestand dat vrij toegankelijk en herbruikbaar is voor iedereen. Door deze vorm van 'open spending' dragen we bij aan de financiële transparantie van de overheid. We zijn verheugd dat de departementen de ambitie hebben ons voorbeeld te volgen door op Verantwoordingsdag 2015 de apparaatsuitgaven openbaar te maken.

We publiceren ons Verslag 2014 in digitale vorm. Wilt u specifieke pagina's uit ons Verslag printen, dan kunt u via 'voeg toe aan printoverzicht' uw eigen overzicht samenstellen.

Figuur 1 200 jaar Algemene Rekenkamer en Overheidsfinanciën

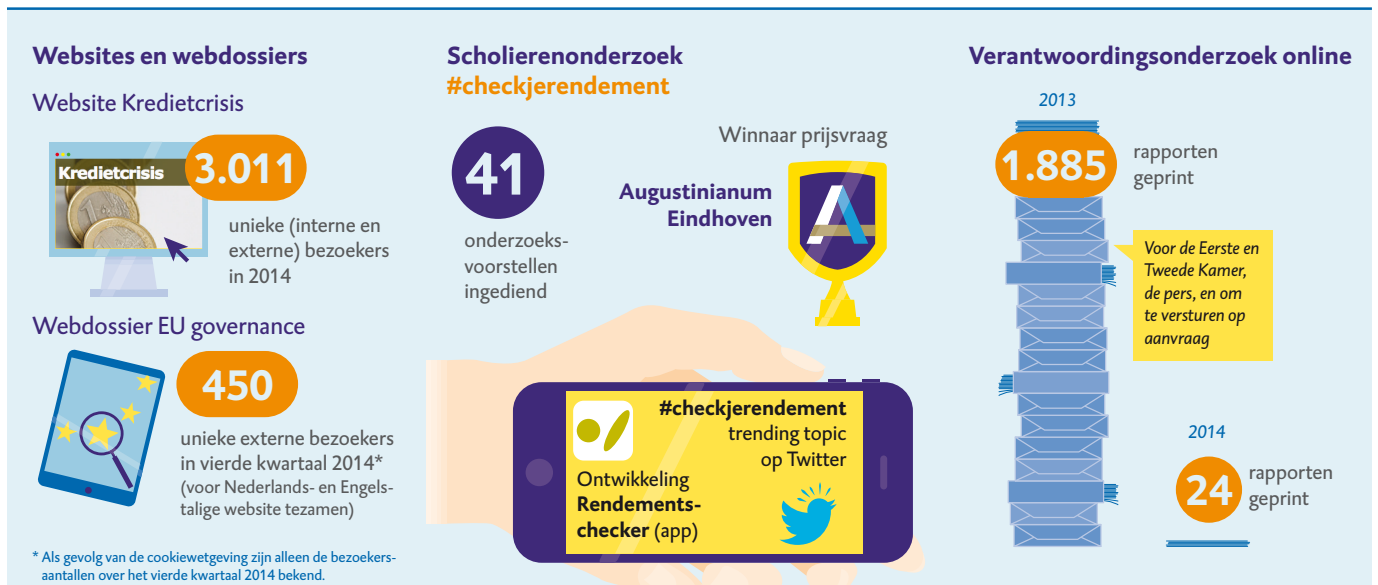
1814	Grondwet Koninkrijk der Nederlanden, Oprichting Algemene Rekenkamer	Bruto binnenlands product (bbp): f 471 miljoen
1864	Opkomst van de Industrialisatie in Nederland	f 872,7 miljoen
1914	Begin Wereld Oorlog I	f 2,4 miljard
1964	Uitbouw van de verzorgingsstaat	f 60,7 miljard
2014 januari	Algemene Rekenkamer 200 jaar  1814 - 2014	€ 616 miljard
februari	Bezuiniging op de zorgtoeslag: realisatie en effect	
maart	GrondwetFestival: Algemene Rekenkamer opent haar deuren	
april	Hervorming AWBZ: Een simulatie van de gevolgen 	
mei	Verantwoordingsonderzoek 2014 (VO-online)	
juni	IX EUROSAI Congres 2014 in Den Haag en #checkjerendement.nl 	
juli	Hogesnelheidslijn-Zuid: een rapportage in beeld 	
augustus	Rekenkamer Irak en Algemene Rekenkamer in Ankara	
september	Lancering www.checkjeschoolgebouw.nl 	
oktober	Algemene Rekenkamer en de overheidsfinanciën	
november	Zicht overheden op beschermen burgers en bedrijven 	
december	Verantwoording van de hulpelden 2013 voor Haïti 	

Algemene Rekenkamer in 2014, in feiten en cijfers

Wij leveren een bijdrage aan een lerende en slagvaardige overheid



Wij leveren toegankelijke, innovatieve en bruikbare onderzoeksproducten



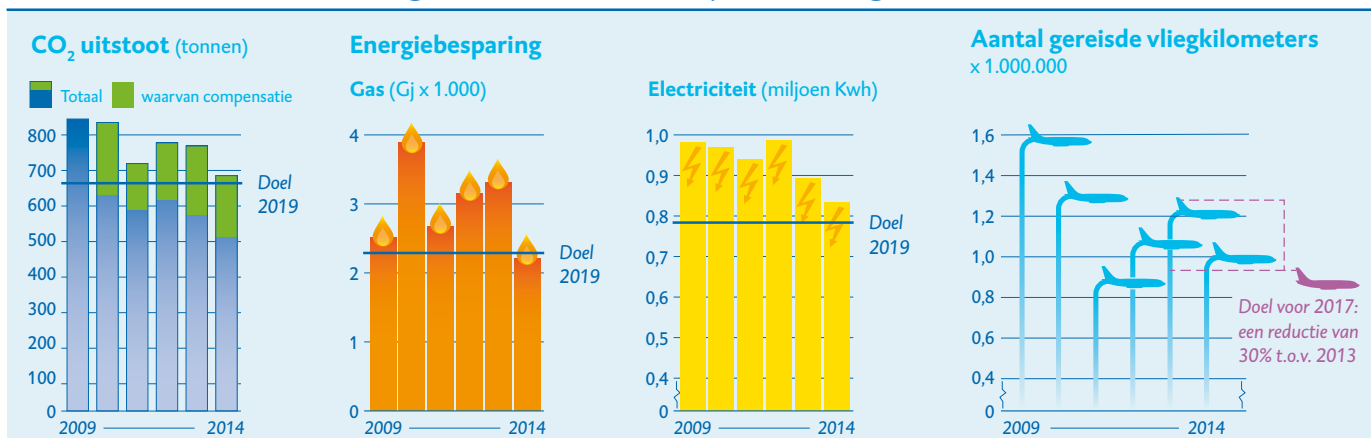
Wij delen wereldwijd kennis



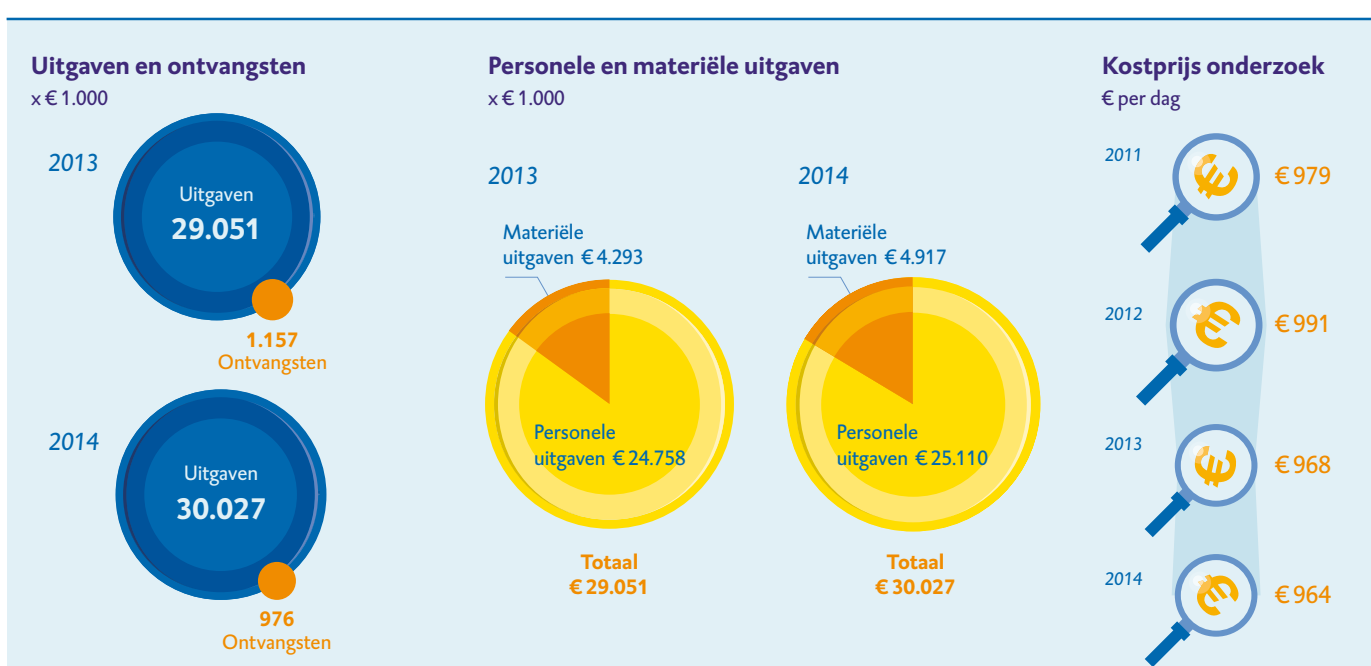
Onze medewerkers zijn ons kapitaal



Onze milieudoelstellingen voor de bedrijfsvoering



Onze financiën in beeld



I Algemene Rekenkamer: onafhankelijke positie

De Algemene Rekenkamer controleert de inkomsten en uitgaven van het Rijk en controleert of het beleid wordt uitgevoerd zoals het bedoeld is. In dit hoofdstuk leest u meer over ons instituut.

Hoog College van Staat

De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat, net als de Eerste Kamer, de Tweede Kamer, de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Kanselarij der Nederlandse Orden. Hoge Colleges van Staat staan genoemd in de Grondwet en hebben een onafhankelijke positie ten opzichte van het kabinet. Het college, dat voor het leven wordt benoemd, bestuurt de Algemene Rekenkamer.

Onze missie

We hebben als doel het rechtmatig, doelmatig, doeltreffend en integer functioneren van het Rijk en de daarmee verbonden organen te toetsen en te verbeteren. Daarbij toetsen we ook het nakomen van verplichtingen die Nederland in internationaal verband is aangegaan. Daarnaast is het onze verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan goed openbaar bestuur door kennisuitwisseling en samenwerking in binnen- en buitenland. Betrouwbaarheid, toegankelijkheid, innovatie en bruikbaarheid zien wij als belangrijkste kenmerken van onze producten.

Onze belanghebbenden

De voornaamste belanghebbenden bij ons werk zijn parlement, kabinet en samenleving. Ons onderzoek en onze publicaties zijn vooral bedoeld voor de leden van de Eerste en Tweede Kamer. We proberen onze onderzoeken af te stemmen op hun wensen en behoeften, zodat zij ons werk optimaal kunnen benutten bij hun wetgevende taken en bij het controleren van het werk van de bewindspersonen. Ook voor het kabinet zijn onze onderzoeken van belang, omdat het op basis hiervan verbeteringen kan doorvoeren in de formulering, uitvoering en evaluatie van beleid. Uiteindelijk zijn het de burgers, bedrijven en instellingen van wie de Rijksoverheid belastingen en premies int en die de reële effecten ondervinden van het overheidsbeleid dat met hun belastinggeld wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Daarom heeft ook de samenleving er belang bij dat wij een vinger aan de pols houden.

Ons onderzoeksveld

Ons werkterrein binnen de publieke sector omvat het Rijk en de daarmee verbonden instellingen. Wij kijken dus niet alleen naar ministeries, maar ook naar instellingen op afstand van het Rijk. Dat zijn zelfstandige instellingen met een publieke taak of publiek-private samenwerkingsverbanden die niet tot de Rijksoverheid behoren, maar wel geheel of gedeeltelijk worden betaald met publiek geld. Voorbeelden zijn scholen, uitkeringsinstanties, toezichthouders en de Nationale Politie.

De inkomsten en uitgaven van gemeenten, provincies en waterschappen vallen buiten onze bevoegdheden, ook als zij rijksgeld uitgeven. We kunnen deze overheden wel vragen om mee te werken aan ons onderzoek.

Onze taak

In de Comptabiliteitswet 2001 (CW 2001) is vastgelegd dat wij zowel rechtmatigheids- als doelmatigheidsonderzoek doen. Rechtmatigheidsonderzoek gaat over de vraag of de inkomsten en uitgaven van het Rijk en de daarmee verbonden organen kloppen met de politieke besluiten die daarover genomen zijn. Daartoe toetsen we begroting, verantwoording en toezicht en hoe die op elkaar aansluiten, en hoe die aansluiten op het vastgestelde beleid. De resultaten van het rechtmatigheidsonderzoek publiceren wij op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei.

In onze doelmatigheidsonderzoeken over het presteren van het Rijk, toetsen we beleid, de uitvoering ervan en de aansluiting daartussen. We onderzoeken zowel de doeltreffendheid van beleid (levert het beleid van de minister de gewenste resultaten op?), als de doelmatigheid van beleid (zet de Rijksoverheid de juiste hoeveelheid geld in om de gewenste resultaten te behalen?).

De Algemene Rekenkamer bepaalt zelf welk beleid zij onderzoekt en op welke manier. Kamerleden en bewindspersonen kunnen bij ons wel een verzoek indienen voor een onderzoek. Bijvoorbeeld als er behoefte is aan een onafhankelijk, deskundig oordeel over een bepaald onderwerp. De Algemene Rekenkamer beslist zelf of zij een dergelijk verzoek honoreert.

De wet bepaalt ook dat ministers overleg moeten voeren met de Algemene Rekenkamer als zij wetgeving voorbereiden die gevolgen heeft voor de taak en bevoegdheden van de Algemene Rekenkamer of als de Staat betrokken is bij de oprichting van nieuwe organisaties.

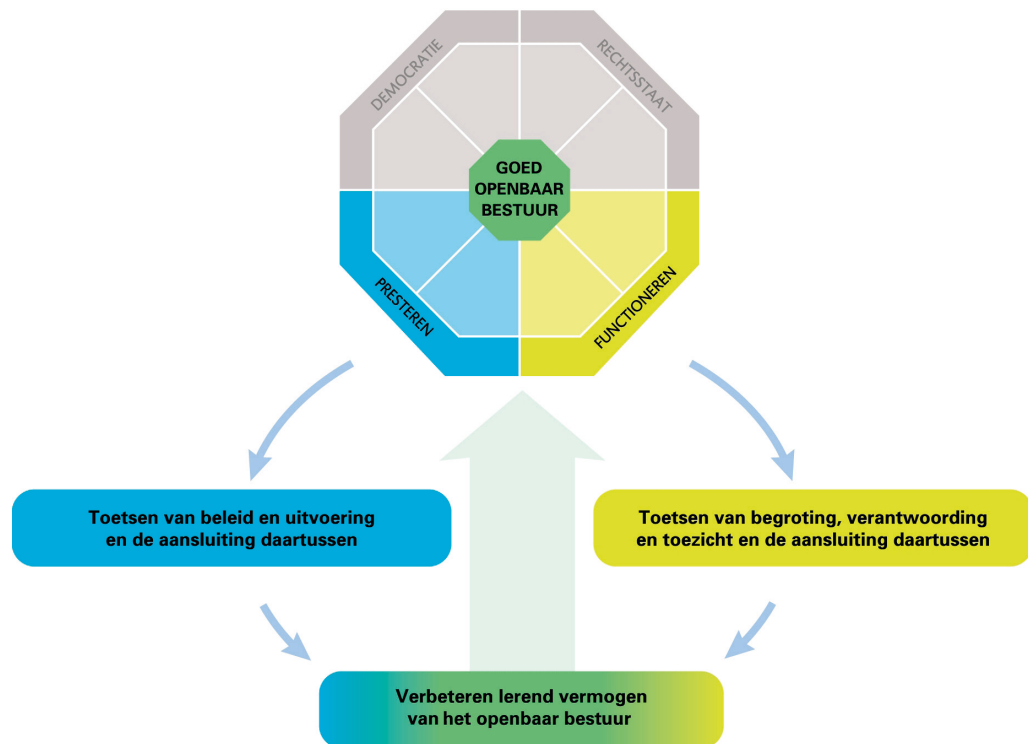
Onze bijdrage aan duurzame ontwikkeling en duurzame welvaart

Als onafhankelijk instituut en in het verlengde van haar maatschappelijke taak wil de Algemene Rekenkamer een bewuste en positieve bijdrage leveren aan een duurzame ontwikkeling van maatschappij, milieu en welvaart. Dit doen wij via onze kerntaken, in onze bedrijfsvoering en door het gesprek aan te gaan met onze stakeholders.

Strategie 2010-2015

Goed openbaar bestuur en het bijdragen aan het lerend vermogen van het openbaar bestuur staan centraal in ons werk. Een sterke en moderne governance met goede verantwoordingsprocessen is essentieel voor een lerende overheid.

Figuur 2 **Goed openbaar bestuur**



In de selectie van de onderwerpen waar we ons in de periode 2010-2015 op richten, staan doelen en doelgroepen centraal die in belangrijke mate afhankelijk zijn van een goed presterende publieke sector. We hebben deze verschillende 'ontvangers' van regelgeving, financiering en/of beleidsuitvoering gegroepeerd in drie domeinen:

- Mens: zorg, onderwijs en ontwikkelingssamenwerking;
- Nederland: concurrentievermogen, integratie, infrastructuur, veiligheid;
- Planeet: klimaat, energie.

Naast deze drie domeinen hebben we nog vijf onderwerpen vastgesteld die volgens ons een uitdaging zijn voor een effectieve en efficiënte, vraaggerichte, rechtmatige en transparante overheid:

- Houdbaarheid van overheidsfinanciën;
- Informatiepositie van de Tweede Kamer;
- Bestuur op afstand;
- Europa;
- Integriteit.

We streven ernaar deze onderwerpen structureel aan bod te laten komen, al dan niet in afzonderlijk onderzoek.

2 De omgeving van de Algemene Rekenkamer in 2014

Er zijn grote veranderingen gaande binnen de Nederlandse overheid en de (semi) publieke sector. Decentralisaties, bezuinigingen, hervormingen en een grotere rol van Europa kenmerken de bestuurlijke agenda. De ontwikkelingen zijn van grote invloed op burgers en maatschappij en ook op het werk van de Algemene Rekenkamer. Ze bepalen dan ook in belangrijke mate de concrete onderwerpen die we onderzoeken.

2.1 Domein mens: decentralisatie van overheidstaken

Veel van de bestuurlijke en politieke aandacht ging in 2014 uit naar de voorbereidingen van grote decentralisaties van geld en taken in het sociale domein van het Rijk en de provincies naar de gemeenten. Op verzoek van het parlement volgde de Algemene Rekenkamer de voorbereidingen van de decentralisaties. Dit mondde uit in verschillende publicaties, onder ander in ons *Verantwoordingsonderzoek 2013*. Ook stuurden wij een brief aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Tweede Kamer over het wetsvoorstel Tijdelijke wet deelfonds sociaal domein.

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdhulp, de maatschappelijke ondersteuning, de arbeidsparticipatie en de zorg voor chronisch zieken en gehandicapten. De overdracht van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en budget in het sociaal domein van het Rijk (en provincies) naar gemeenten is één van de grootste en meest complexe veranderingen ooit. Gemeenten moeten die taken bovendien met minder middelen uitvoeren dan het Rijk er voorheen aan besteedde. In ons *Verantwoordingsonderzoek 2013*, dat wij in mei 2014 publiceerden, hebben we een aantal randvoorwaarden benoemd en aanbevelingen gedaan op basis waarvan we de voorbereidingen van het Rijk hebben getoetst en beoordeeld:

- stel vast of gemeenten en andere partijen klaar zijn voor de decentralisaties (is decentraliseren haalbaar en realistisch?);
- stel een tijdelijke, onafhankelijke Transitie Autoriteit Sociaal Domein in die integraal toetst;
- richt de informatievoorziening slim en slank in;
- waarborg de continuïteit van zorg en hulp door gemeenten en aanbieders van zorg en hulp;
- zorg dat wet- en regelgeving tijdig gereed is;
- definieer de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk;
- zorg dat gemeenten hun interne organisatie adequaat hebben ingericht;
- zorg dat gemeenten voldoende inzicht hebben in de samenhang tussen doelgroep en middelen;
- zorg dat de democratische controle en verantwoording voldoende is ingericht.

In onze brief van juni 2014 hebben we commentaar geleverd op het wetsvoorstel voor de instelling van een deelfonds sociaal domein binnen het Gemeentefonds. In dit wetsvoorstel werden aan gemeenten bestedingsvoorwaarden aan gelden voor het sociaal domein opgelegd. Naar aanleiding van onze brief heeft het kabinet dit wetsvoorstel ingetrokken. Daarnaast heeft het kabinet, mede naar aanleiding van onze aanbeveling in het *Verantwoordingsonderzoek 2013*, in september 2014 voor een periode van twee

jaar een Transitiecommissie Sociaal Domein ingesteld om de voortgang van de voorbereidingen en de uitvoering van de decentralisaties te volgen.

Een deel van onze aanbevelingen uit het Verantwoordingsonderzoek 2013 is echter nog altijd actueel, waaronder het inrichten van slimme en slanke informatiearrangementen op basis van uniforme begrippen en door gebruik te maken van open data. We besteden hier in ons Verantwoordingsonderzoek 2014, dat op 20 mei 2015 wordt gepubliceerd, nader aandacht aan. Ook blijven wij het proces de komende jaren in samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s volgen.

2.2 Domein Nederland: veiligheid

Rampenbestrijding en crisisbeheersing zijn van groot belang voor de samenleving en de burgers. Veiligheid staat als thema dan ook permanent in de belangstelling. In ons rapport *Zicht overheden op beschermen burgers en bedrijven* (november 2014) constateerden wij dat de minister van Veiligheid en Justitie (VenJ) niet voldoende inzicht heeft om vast te stellen of overheden de burgers en bedrijven daadwerkelijk beschermen tegen rampen en crises, en in welke mate dat gebeurt. Samenhang en samenwerking tussen de betrokken organisaties is onder meer van belang om te zorgen dat zij publieke middelen voor rampenbestrijding en crisisbeheersing doelmatig besteden. Mede op basis van ons onderzoek heeft de minister van VenJ besloten om de Strategie Nationale Veiligheid te evalueren. Daarnaast heeft de minister met het Veiligheidsberaad de Strategische Agenda Versterking Veiligheidsregio's opgesteld, waarmee zij meer samenhang en prioritering aanbrengen in de gezamenlijke activiteiten van de veiligheidsregio's.

In 2014 zijn verdere stappen gezet in de vorming van de Nationale Politie. Niet alleen heeft de reorganisatie van de politie gevolgen voor de aansturing en organisatie van de politie, ook de personele gevolgen zijn groot, zoals wij aangaven in onze brief met aandachtspunten bij de Begroting 2015 van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

2.3 Houdbaarheid overheidsfinanciën

2.3.1 Bezuinigingen en hun effecten

Een van de belangrijkste doelstellingen van het huidige en het vorige kabinet is het op orde brengen van de overheidsfinanciën. Tussen 2010 en 2014 zijn er dan ook omvangrijke saldo-verbeterende maatregelen in de rijksbegroting ingeboekt, bij elkaar een beoogde bezuiniging van € 51 miljard structureel in 2017. De maatregelen zijn een mix van minder publieke uitgaven (bijvoorbeeld door een besparing op de zorgtoeslag en de kinderopvangtoeslag) en verhoging van de (belasting)inkomsten (onder andere via een verhoging van het assurantiebelastingtarief en een versoering van de heffingskorting groen beleggen). Dergelijke ingrepen hebben forse maatschappelijke effecten.

In 2014 moest in totaal € 34 miljard worden bezuinigd met de lopende bezuinigingspakketten. Een goede verantwoording over de budgettaire realisatie en de effecten van deze majeure bezuinigingsoperatie is van groot belang. Van het kabinet mag worden verwacht dat het inzicht heeft en geeft in de vorderingen van de bezuinigingsoperatie als geheel, en in de budgettaire en maatschappelijke effecten van de (belangrijkste) individuele maatregelen. Deze verantwoordingsinformatie is essentieel om het parlement zijn budgetrecht te kunnen laten uitoefenen. Naar aanleiding van onze onderzoe-

ken in de reeks *Zicht op bezuinigingen* heeft de minister van Financiën toegezegd dat in de departementale jaarverslagen eenduidig zal worden gerapporteerd over de effecten van de bezuinigingsmaatregelen.

2.3.2 Hervorming rijksdienst

De bedrijfsvoering van het Rijk ondergaat een grootschalig en langdurig veranderingsproces. In de Hervormingsagenda Rijksdienst zijn maatregelen opgenomen om de rijksdienst meer als één concern te laten functioneren, de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren, de slagvaardigheid te vergroten, de bureaucratie te verminderen en de personele en materiële kosten (tezamen de apparaatskosten) met in totaal € 4,1 miljard te verlagen.

In 2014 constateerden wij dat de apparaatskosten na een aanvankelijke daling tussen 2011-2013 weer zijn gestegen en dat de realisatie van de taakstelling nog een forse uitdaging zal zijn. Ook waren wij van mening dat de minister voor Wonen en Rijksdienst zich beter moet verantwoorden over de apparaatskosten van het Rijk. Daarnaast gaven wij aan dat bezuinigingen en hervormingen verantwoord moeten worden ingevoerd. Dit betekent dat (ook voor de burger) duidelijk moet zijn wat de overheid wel en niet (meer) tot haar takenpakket rekent. Wij constateerden dat het regelmatig nog aan die duidelijkheid ontbreekt. In ons Verantwoordingsonderzoek 2013 en in onze brief met aandachtspunten bij de Begroting Wonen en Rijksdienst 2015 hebben wij aandacht gevraagd voor de hiervoor genoemde punten.

2.4 Informatiepositie Tweede Kamer: moderne begroting en verantwoording

Begroting en verantwoording worden momenteel gepresenteerd conform het principe ‘Verantwoord begroten’. Anders dan bij het principe ‘Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording’ moet een minister aangeven wat er is gedaan met begrotingsgeld dat onder zijn directe verantwoordelijkheid is uitgegeven. Een minister rapporteert niet over effecten van beleid als hij/zij daar geen directe verantwoordelijkheid voor heeft. Als gevolg daarvan bevatten begroting en verantwoording beperkt informatie over geld dat bijvoorbeeld door scholen, gemeenten of uitvoeringsinstellingen wordt uitgegeven.

In een tijd van een kleinere rol van de Rijksoverheid en een data-explosie vinden wij dat dit wringt. Veel beleid wordt immers door anderen dan de minister uitgevoerd. Ook over de besteding van die publieke gelden hoort publieke verantwoording plaats te vinden. Tegelijkertijd zijn steeds meer data beschikbaar, ook over de uitkomsten van beleid dat door gemeenten en provincies wordt uitgevoerd. Deze data kunnen helpen om op een slimme en slanke manier invulling te geven aan de moderne publieke verantwoording, zeker als ze in de vorm van open data worden ontsloten. Open data zijn daarom van groot belang om moderne begrotingen en verantwoordingen transparant te maken en om betere inzichten in de rijksuitgaven te krijgen. De minister van Financiën onderschrijft dit in zijn evaluatie van *Verantwoord begroten*.¹ De minister wil hier samen met de andere departementen en met de Algemene Rekenkamer verdere stappen in zetten. Parallel aan ons Verslag 2014 publiceren wij ons Trendrapport open data 2015.

¹
Kamerbrief over evaluatie
Verantwoord Begroten,
18 december 2014.

2.5 Bestuur op afstand

Veel publieke taken, zoals de uitgifte van kentekens, het geven van onderwijs, het verlenen van zorg en het verhuren van betaalbare woningen, worden uitgevoerd door zelfstandige instellingen op afstand van het Rijk. De besturen van deze instellingen beschikken over zogenaamde checks-and-balances, zoals een raad van toezicht, een cliëntenraad of stakeholdergesprekken om te weten of ze de goede dingen doen en ze die ook goed doen. Daarnaast houdt ook het Rijk bij veel van deze instellingen toezicht om de vervulling van de publieke taak te controleren en zich hierover aan de Tweede Kamer te kunnen verantwoorden.

Mede naar aanleiding van incidenten bij instellingen, zoals Amarantis, Rochdale en Vestia, heeft het kabinet in 2014 een flink aantal maatregelen uitgewerkt om het toezicht en de checks-and-balances bij instellingen op afstand te verbeteren. Zo heeft de minister van Veiligheid en Justitie een wetsvoorstel gedaan om het intern toezicht en de aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders beter te regelen en heeft de minister van Financiën kaders uitgewerkt voor beter financieel beheer en extern financieel toezicht. Ook hebben instellingen zelf initiatieven genomen.

Wij vinden de aandacht voor deze zaken in het veld en bij de verantwoordelijke ministers een goede zaak. Wel hebben we op 20 maart 2014 een brief gestuurd aan de Eerste en Tweede Kamer waarin we het kabinet onder meer aanbevelen om te komen tot een meer samenhangende informatievoorziening over alle plannen. De kabinetsmaatregelen worden nu door verschillende ministers op verschillende momenten voorgelegd. Verder pleiten we voor het tot stand brengen van een slank, helder en sluitend toezichts- en verantwoordingssysteem, dat past bij de sturing en bekostiging van instellingen en optimaal gebruik maakt van andere (horizontale) checks-and-balances. In beide Kamers hebben we op verzoek onze brief toegelicht.

2.6 Europa en de financiële crisis

In reactie op de financiële en economische crisis hebben de Europese Unie (EU) – en de eurolanden afzonderlijk - sinds 2010 beleid gemaakt om:

- de begrotingsdiscipline van EU-lidstaten te versterken;
- het toezicht van de EU daarop te vergroten;
- toezicht op de macro-economische situatie te introduceren;
- lidstaten indien nodig van financiële noodsteun te voorzien;
- het toezicht op banken te versterken.

In 2014 moesten de regels voor begrotingstoezicht en macro-economisch toezicht zich gaan bewijzen, en eind 2014 heeft de Europese Centrale Bank (ECB) het toezicht op de grote banken overgenomen van nationale toezichthouders. Uit ons onderzoek naar de nieuwe regels voor begrotingstoezicht en macro-economisch toezicht in de EU blijkt dat er op een aantal punten verbetering mogelijk is bij de uitvoering daarvan. Zo zijn de regels op het gebied van correctief begrotingstoezicht (de buitensporige tekortprocedure) niet consequent nageleefd door de lidstaten en gehandhaafd door de EU. Het is bovendien vaak niet duidelijk wat de precieze status is van de aanbevelingen van de Raad aan specifieke landen. Over het Europese toezicht op banken hebben we een brief aan de Tweede Kamer gestuurd. We zijn bezorgd dat er nu geen afdoende onafhankelijke externe controle op de toezichthouder (ECB) mogelijk is.

3 Onderzoeken en activiteiten 2014

In dit onderdeel geven we een overzicht van de publicaties die we in 2014 hebben uitgebracht en de daaraan bestede dagen. Daarnaast geven we een toelichting op onze publicaties en activiteiten in het afgelopen jaar, waarmee we een bijdrage hebben willen leveren aan het vergroten van het lerend vermogen van het openbaar bestuur.

3.1 Overzicht publicaties en activiteiten 2014

3.1.1 Werkprogramma 2014

In 2014 hebben we, net als in 2013, ons werkprogramma op drie momenten geactualiseerd. Zo kunnen we reageren op ontwikkelingen en op verzoeken van Eerste en Tweede Kamer en/of bewindspersonen.

In 2014 hebben we in totaal 56 publicaties opgeleverd:

- 22 rapporten, waarvan 3 onderzoeken op verzoek van Tweede Kamer of bewindspersonen (verzoekonderzoeken);
- 13 (updates van) webdossiers, waaronder het Verantwoordingsonderzoek 2013 (VO-online);
- 21 brieven aan de Tweede Kamer, waarvan 13 brieven aan de Tweede Kamer met aandachtspunten bij de begroting 2015 (begrotingsbrieven).

Figuur 3 **Overzicht publicaties 2014**



2

Doelmatigheid Rechtspraak; Uitgavenbeheersing in de zorg deel III-pakketbeheer; Beheer landelijk elektriciteitsnet; Kosten en baten van onderwijs aan university college; Zicht op deelnemingen; Kwaliteit onderwijshuisvesting; Webdossier belastinguitgaven en milieueffecten; Noodfondsen en Regionale verschillen in het zorggebruik AWBZ.

Van deze 56 publicaties hadden we ons aan het begin van het jaar ruim 48 publicaties voorgenomen. Gedurende het jaar hebben we aan deze voornemens verschillende onderzoeken toegevoegd, zoals Besteding van aardgasbaten, Europees economisch bestuur en brieven aan de Tweede Kamer over het Initiatiefwetsvoorstel open overheid, het wetsvoorstel Tijdelijke wet deelfonds sociaal domein en ontwikkelingen in het accountantsberoep. Daarnaast hebben we extra updates van websites gepubliceerd. Van de voor 2014 voorgenomen publicaties worden er negen² in 2015 gepubliceerd.

Ook publiceren we in 2015 het onderzoek naar de effecten van de opeenvolgende bezuinigingsvoorstellen op de organisatie en het werk van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD). Dit onderzoek zijn we in 2014 gestart op verzoek van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

In 2014 hebben we de volgende verzoekonderzoeken uitgevoerd:

- *Macrobudget Jeugdwet en Wet Maatschappelijke ondersteuning 2015* (13 mei 2014) op verzoek van de staatssecretarissen van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Veiligheid en Justitie (VenJ) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG);
- *Bekostiging voortgezet onderwijs* (30 juni 2014) op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW);
- *Belastingontwijking* (6 november 2014/herziene versie 5 december 2014) op verzoek van de Tweede Kamer.

We hebben ook publicaties uitgebracht ter ondersteuning van parlementaire enquêtecommissies, waaronder *Toezicht op presteren van woningcorporaties* (3 juni 2014) voor de enquêtecommissie Woningcorporaties en *Hogesnelheidslijn-Zuid: een rapportage in beeld* (1 juli 2014) voor de enquêtecommissie Fyra.

Op www.rekenkamer.nl hebben we onze onderzoeksrapporten, brieven aan de Tweede Kamer en het Verslag 2013 gepubliceerd. Daar zijn ook onze webdossiers te vinden.

3.1.2 **Overzicht publicaties en onderzoeksdagen**

In onderstaand overzicht hebben we al onze publicaties (behalve ons Verslag 2013) in 2014 opgenomen. Hierbij hebben we de onderverdeling uit onze strategie aangehouden: onderzoeken die gericht zijn op het presteren van de overheid en onderzoeken die gericht zijn op het functioneren van de overheid.

De realisatiecijfers die in het overzicht zijn opgenomen, hebben betrekking op het gehele onderzoeksproces. Dat wil zeggen, dat ook dagen uit voorgaande jaren zijn meegeteld. 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. Onze onderzoeksprojecten zijn heel divers. We starten met een projectvoorstelfase waarin we het onderwerp verkennen en de onderzoeksvragen bepalen. Op basis daarvan maken we een inschatting van het benodigde aantal dagen om het project uit te voeren. Voor een aantal activiteiten hebben we een standaard dagenbegroting. Voor een verkenning of terugblik plannen we bijvoorbeeld standaard 50 dagen in. Niet alles is vooraf goed te overzien: vaak dienen zich onverwacht mogelijkheden aan die we graag benutten, zoals extra publicatiemomenten of aanvullende presentaties/bijeenkomsten naar aanleiding van ons onderzoek. Hierdoor is in een aantal gevallen meer of juist minder dagen aan het onderzoek besteed, dan aanvankelijk was voorzien.

Tabel 1 Projecten gericht op presteren van de overheid

Publicatie-datum	Project	Initieel geplande onderzoeksdagen	Gerealiseerde onderzoeksdagen
16 januari	Brief aan de Tweede Kamer Programma SPEER van het Ministerie van Defensie	50	217*
23 januari 5 juni 19 september	Brieven aan de Tweede Kamer Actualisering website kredietcrisis	100	69
13 februari	Bezuiniging op de zorgtoeslag: Realisatie en effect	200	235
6 maart	Bestrijden witwassen: stand van zaken 2013	50	163*
16 april	Compensatie van schade aan natuurgebieden: Vervolgonderzoek naar de bescherming van natuurgebieden	100	365*
22 april	Hervorming AWBZ: Een simulatie van de gevolgen	400	380
13 mei	Brief aan de Tweede Kamer webdossier Uitgavenbeheersingsprojecten in de Zorg**	-	-
13 mei	Verzoekonderzoek Macrobudget Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning 2015; Toets op de berekening	400	252
21 mei	Bezuiniging op de kinderopvangtoeslag: Realisatie en effect	55	55
5 juni	Brief aan de Tweede Kamer website Scholierenonderzoek	250	439
30 juni	Verzoekonderzoek Bekostiging voortgezet onderwijs	150	274*
1 juli	Hogesnelheidslijn-Zuid: een rapportage in beeld	350	360
2 september	Verhoging assurantiebelastingtarief	80	78
2 september	Versobering heffingskorting groen beleggen: Realisatie en effect	55	55
7 oktober	Besteding van aardgasbaten: feiten, cijfers en scenario's	100	189
15 oktober	Instandhouding hoofdwegennet	400	806*
31 oktober	Brief aan de Tweede Kamer Ontwikkelingen in het accountantsberoep	50	8
6 november 5 december	Verzoekonderzoek Belastingontwijking: Een verdiepend onderzoek naar belastingontwijking in relatie tot de fiscale regels en het verdragennetwerk Herziene versie rapport Belastingontwijking: Een verdiepend onderzoek naar belastingontwijking in relatie tot de fiscale regels en het verdragennetwerk	150	371*
10 november	Brief aan de Tweede Kamer Initiatiefwetsvoorstel open overheid**	-	-
13 november	Zicht overheden op beschermen burgers en bedrijven	100	560*
13 november	Brief aan de Tweede Kamer met tussentijdse resultaten gebruikersonderzoek kwaliteit onderwijshuisvesting**	-	-
9 december	Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking; de multilaterale organisaties en de EU. Stand van zaken 2013	300	277
Totaal		3.340	5.153

Tabel 2 **Projecten gericht op functioneren van de overheid**

Publicatie datum	Project	Initieel geplande onderzoeksdagen	Gerealiseerde onderzoeksdagen
11 februari	EU-tendrapport 2014	350	366
11 februari 2 juli 9 september	Brieven aan de Tweede Kamer Actualisering webdossier EU-governance	70	72
20 maart	Brief aan Tweede Kamer Organisatie van publieke dienstverlening door zbo's en andere instellingen op afstand van het Rijk	90	169*
27 maart	Tendrapport open data	150	175
21 mei	Verantwoordingsonderzoek 2013	6870	7957*
21 mei	Rapport bij de Nationale verklaring 2014: Verantwoording van Nederland over de Europese fondsen in gedeeld beheer	500	584
3 juni 16 oktober	Toezicht op presteren van woningcorporaties Brief aan de Tweede Kamer uitkomsten aanvullend onderzoek	450	520
6 juni 18 november	Brieven aan de Tweede Kamer over transparantie NAVO-uitgaven	30	24
17 juni	Brief aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties betreffende het wetsvoorstel Tijdelijke wet deelfonds sociaal domein**	-	-
30 juni 14 oktober	Brieven aan de Tweede Kamer Update webdossier Vervanging F-16	180	179
2 juli	Brief aan de Tweede Kamer Europese Bankenunie	60	68
9 september	Europees Economisch Bestuur: Europese coördinatie van begrotings- en macro-economisch beleid en de positie van Nederland	135	80
3e en 4e kwartaal	Brieven aan de Tweede Kamer; Aandachtspunten bij de Begroting 2015. Hierin zijn de volgende projecten opgenomen: <ul style="list-style-type: none"> • Zicht op bezuinigingen: Rode draden • Governance Nationale Politie • Kwaliteit oppervlaktewater in natura • Webdossier Ruimtelijke Inrichting 2014 	705	661
29 oktober	Basisregistraties: Vanuit het perspectief van de burger, fraudebestrijding en governance	350	344
9 december	Verantwoording van de hulp gelden 2013 voor Haïti	130	100
Totaal		10.070	11.299

* Deze projecten bleken aanmerkelijk meer inzet te vereisen. Hier liggen uiteenlopende oorzaken aan ten grondslag. Zo kwam het voor dat er extra dagen benodigd waren voor het uitvoeren van een risico-analyse voorafgaand aan het onderzoek. Daarnaast maakten de complexiteit van het onderwerp en externe ontwikkelingen op het dossier dat er in enkele gevallen meer inzet nodig was dan aanvankelijk voorzien. Ook was in enkele gevallen aanvullend onderzoek nodig om de onderzoeksvraag voldoende te kunnen behandelen of omdat we de reikwijdte van het onderzoek hebben uitgebreid. Als bijvoorbeeld de situatie sinds de publicatie van ons initiële onderzoek erg is veranderd, hebben we een terugblik uitgebreid tot een volwaardig onderzoek. Wanneer een project door koerswijzigingen langer duurt, hebben we ook tijd besteed aan tussentijdse updates en publicaties. Verder hebben we in een enkel geval, ter validatie van de bevindingen, een aanvullende expertmeeting georganiseerd.

** Voor deze onderzoeken zijn niet apart dagen ingepland, bijvoorbeeld omdat de betreffende onderzoeksactiviteiten onderdeel uitmaken van een breder programma.

3.2 Onderzoeken uitgelicht

Hieronder lichten we een aantal publicaties nader toe. Het betreft publicaties die gerelateerd zijn aan de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar, waaronder de decentralisatie van overheidstaken en de houdbaarheid van de overheidsfinanciën. Daarnaast gaan we nader in op onze kerntaak: het verantwoordingsonderzoek. Extra aandacht besteden we ook aan onze innovatieve producten en activiteiten ten aanzien van open data.

3.2.1 Onderzoeken rondom decentralisaties sociaal domein

Macrobudget Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning 2015

Met de decentralisaties van de jeugdhulp en de maatschappelijke ondersteuning in 2015 gaan zowel een omvangrijk takenpakket als omvangrijke budgetten (€ 3,5 miljard respectievelijk € 3,9 miljard) van het Rijk naar gemeenten. Op verzoek van de staatssecretarissen van Volksgezondheid Welzijn en Sport (vws) en Veiligheid en Justitie (VenJ) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (vNG) hebben we onderzocht of de berekening van de macrobudgetten overeenkomstig de afspraken daarover was gemaakt.

Uit ons onderzoek, dat wij in mei 2014 publiceerden, blijkt dat die berekening voor het merendeel juist was. Voor een aantal onderdelen van de berekening konden wij niet aangeven wat de gevolgen waren voor de omvang van het macrobudget. Zo was er ten tijde van ons onderzoek geen informatie beschikbaar over de gevolgen van het feit dat meer mensen thuis zorg krijgen aangeboden in plaats van in een instelling (extramuraliseren). Ons onderzoek bood beide bewindspersonen en de vNG concrete handvatten om een aantal resterende onzekerheden over de macrobudgetten te kunnen opheffen.

Hervorming AWBZ - Een simulatie van de gevolgen

Dit onderzoek past in ons streven een bijdrage te leveren aan een goede voorbereiding van de hervorming van de langdurige zorg. Daarmee is naast een groot financieel belang, ook een groot maatschappelijk belang gemoeid: in 2012 maakten bijna 800.000 mensen aanspraak op langdurige zorg via de AWBZ en ging er € 27 miljard in om. Voor zo'n omvangrijke beleidswijziging is het van groot belang om de gevolgen ervan vooraf in beeld te hebben: wie zijn de betrokkenen en wat betekent de beleidswijziging voor hen. Erna moet goede informatie beschikbaar zijn over de resultaten: wat waren de doelen en zijn ze gehaald. Wij hebben een simulatie uitgevoerd om de mogelijke gevolgen van de hervorming in beeld te brengen.

3.2.2 Onderzoeken rondom begroten en verantwoorden

Verantwoordingsonderzoek 2013

Op Verantwoordingsdag 2014, 22 mei, publiceerden we de resultaten van ons onderzoek naar de verantwoording van het Rijk over 2013. Dit was het eerste jaar waarin we onze onderzoeksbevindingen volledig digitaal publiceerden op <http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl>. Met het oog op de toekomst willen wij voorzien in een product waarbij onze gebruikers snel en gemakkelijk digitaal onze rapporten kunnen lezen. Vergelijkingen tussen ministeries, op onderwerp en tussen verschillende jaren zijn nu mogelijk.

Figuur 4 Aantal geprinte rapporten verantwoordingsonderzoek



Zoals ieder jaar gaan we in ons verantwoordingsonderzoek na of de Rijksoverheid de belastingen en de premies hebben geïnd en de bewindspersonen 'hun' geld hebben besteed zoals afgesproken, of ze 'hun' beleid goed hebben uitgevoerd, zich daarover goed hebben verantwoord en of de bedrijfsvoering van 'hun' ministeries op orde is. Meer nog dan in het verleden hebben we geprobeerd inefficiënties in beleid en bedrijfsvoering te achterhalen door voor vijf thema's de prestaties en effecten van de uitvoering van het beleid te onderzoeken: zuinige auto's, rechtsbijstand, innovatie, kinderopvangtoeslag, en verkeer en vervoer. Ook beschreven wij de besteding van,

verantwoording over en controle van gelden die vanuit de rijksbegroting in één keer naar andere overheden en uitvoeringsorganisaties gingen. Voorbeelden zijn: de gewichtenregeling basisonderwijs, duurzame energie en transitiebudget zorg.

Mede op verzoek van de Tweede Kamer hebben we in het Verantwoordingsonderzoek 2013 extra aandacht geschonken aan de onderwerpen fraude en decentralisatie ([onderzoek rondom decentralisatie sociaal domein](#)). Wij constateerden dat de omvang van fraude niet nauwkeurig wordt bepaald door de ministers, terwijl dat wel zinvol kan zijn. Wij hebben dan ook aanbevolen om een tax gap-analyse uit te voeren voor alle grote belastingmiddelen. De tax gap is het verschil tussen het bedrag waarop de Rijksoverheid recht heeft als iedereen alle belastingen zou betalen volgens de geldende wetgeving, en wat daadwerkelijk wordt afgedragen. De uitkomsten van de analyse kunnen gebruikt worden bij de discussie over de hervorming van het belastingstelsel.

Onze kernboodschap van het Verantwoordingsonderzoek 2013 was het goedkeurende oordeel bij de rijksrekening met een rechtmatigheidspercentage van 99,7% over 2013 (in 2012 99,8%), het afgenomen aantal onvolkomenheid van 47 in 2012 naar 40 in 2013 en het vele werk dat nog te doen is bij inkoopbeheer en informatiebeveiliging.

Begrotingsbrieven

In 2014 hebben we dertien brieven met aandachtspunten bij de departementale begrotingen 2015 gepubliceerd. Een betere verantwoording begint bij een betere begroting. Door ook bij de begroting aandachtspunten mee te geven aan de Tweede Kamer, veelal gebaseerd op eerder gepubliceerd onderzoek, hopen we bij te dragen aan een betere verantwoording. Bij verschillende begrotingsbehandelingen leidde dat tot aandacht van de Tweede Kamer, zoals bij de begroting van het Ministerie van Defensie over de *Joint Strike Fighter*.

Plan verbetering financiële verantwoording NAVO

Sinds 2006 informeert de Algemene Rekenkamer de Tweede Kamer jaarlijks via een brief over de financiële verantwoording van de NAVO. Sinds 10 juni 2014 presenteren we de uitkomsten van ons onderzoek naar de transparantie van de NAVO op een aparte [website](#). Wij laten op deze manier zien wat al jaren in de brieven staat: de NAVO is

beperkt transparant en legt weinig publieke verantwoording af over de bestedingen. We zijn voorstander van meer openheid over uitgaven die niet geclassificeerd zijn dan wel volgens ons gedeclassificeerd kunnen worden, zoals de bedrijfsvoering, om op die manier de efficiëntie van de NAVO te helpen verbeteren. Ons project heeft veel aandacht gekregen in de media en bij de leden van de Parlementaire Assemblee van de NAVO. Onze president heeft op uitnodiging van de Assemblee in november 2014 in een speech onze conclusies bij hen onder de aandacht gebracht en een lans gebroken voor een *Transparency agenda*. De NAVO is nu zelf aan zet om meer financiële informatie openbaar te maken. Wij blijven die ontwikkelingen volgen en waar mogelijk stimuleren.

3.2.3 Onderzoeken rondom open data

Trendrapport open data

In maart 2014 hebben we het eerste *Trendrapport open data* gepubliceerd. Hierin beschrijven we ontwikkelingen op het gebied van open data. We leven steeds meer in een digitale samenleving, waarin data centraal staan. De overheid heeft een schat aan data, maar de meeste van deze gegevens zitten in gesloten systemen waar burgers en bedrijven niet bij kunnen. Bij open data gaat het om gegevens die vrij beschikbaar zijn en zonder beperkingen kunnen worden hergebruikt.

Het toegankelijk maken van data biedt enorme kansen voor burgers, bedrijven en de overheid zelf. Burgers kunnen meer betrokken raken bij wat de overheid weet en dit kritisch volgen. 'Armchair auditors' noemen we dat. Bedrijven kunnen met data van de overheid innovatieve toepassingen ontwikkelen die weer kunnen zorgen voor werkgelegenheid en economische groei. En de overheid zelf kan met haar eigen data beter zicht krijgen op wat ze doet, of ze de goede dingen doet en of dat op een efficiënte manier gebeurt.

De Algemene Rekenkamer is een groot voorstander van open data. We zien open data als een collectief goed, net zo belangrijk als elektriciteit, water en goede wegen. Daarom hebben we zelf afgelopen jaar onze uitgaven op het niveau van de individuele transacties op www.rekenkamer.nl open gemaakt. Deze vorm van transparantie (open spending) kan bijdragen aan houdbare en effectieve overheidsfinanciën. Parallel aan ons Verslag 2014 verschijnt ons tweede *Trendrapport open data*.

Open data en ontwikkelingssamenwerking

In het webdossier 'Open data en ontwikkelingssamenwerking' beschrijven we hoe donorlanden zoals Nederland informatie over ontwikkelingssamenwerking toegankelijk maken via open data. Het International Aid Transparency Initiative (IATI) is enkele jaren geleden de open datarevolutie bij ontwikkelingssamenwerking gestart en er is nu al veel informatie over overheidsbudgetten en ontwikkelingsprojecten langs deze weg beschikbaar. We pleiten voor een bredere toepassing van open data, zodat ook de publieke verantwoording over de uitgaven en de resultaten van ontwikkelingssamenwerking eenvoudiger te volgen zijn. Dat vereist wel dat er internationale afspraken komen over standaarden en garanties over de betrouwbaarheid van de open data.

3.2.4 Onderzoek naar bestuur op afstand

Bekostiging voortgezet onderwijs

Waarom komt de ene school wel uit met zijn geld en de andere school niet? Dat was één van de centrale vragen in dit onderzoek, dat we deden op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). We richten ons hierbij vooral

op de onderwijsinstellingen en niet alleen op het rijksbeleid; een combinatie van organisatie- en beleidsonderzoek dus. Bij de uitvoering van het onderzoek werkten we onder andere samen met het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) dat een eigen deelpublicatie had. Het onderzoek leidde tot twee publicaties: een tussentijdse brief en een eindrapport.

We vonden grote verschillen tussen scholen in de mate waarin ze met de bekostiging uitkomen. Een belangrijke - maar niet de enige - factor die maakt dat scholen wel of niet met hun geld uitkomen, is de kwaliteit van de bedrijfsvoering (interne sturing en beheersing). Onze boodschap voor de minister en voor de Tweede Kamer was: vereenvoudigde en kostendekkende bekostiging, meer zekerheid over budget, minder incidentele financiering en perverse prikkels, meer flexibiliteit binnen de cao (incl. taakbeleid) en flexibiliteit van de functiemix.³ De VO-raad - een vereniging van 334 schoolbesturen en ruim 600 scholen in het voortgezet onderwijs - vertaalt onze boodschap naar professionaliseringsprogramma's voor de leden.

Toezicht op presteren woningcorporaties

Op 3 juni 2014 hebben wij *Toezicht op presteren van woningcorporaties* gepubliceerd. Wij concludeerden dat het volkshuisvestelijk toezicht op woningcorporaties, zoals dat sinds 1996 werd uitgeoefend, op een aantal belangrijke punten tekort heeft geschoten. In de eerste plaats werd het toezicht op het rechtmatig functioneren van corporaties gefrustreerd doordat corporaties de meldplicht van nevenactiviteiten niet of nauwelijks naleefden en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (rechtsopvolger sinds oktober 2010 van het eerder verantwoordelijke Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu) hiervan niet of te laat op de hoogte was. In de tweede plaats werd bij het toezicht op de governance en integriteit te veel vertrouwd op de zelfregulering door de sector. In de derde plaats bleek het toezicht op de volkshuisvestelijke prestaties in de praktijk niet goed uitvoerbaar vanwege het ontbreken van heldere doelen op het gebied van de volkshuisvesting. Ten slotte stelden wij vast dat er voor het volkshuisvestelijk toezicht relatief weinig capaciteit beschikbaar was bij het ministerie en dat die capaciteit ook nog eens te maken had met veel bestuurlijke en organisatorische wisselingen.

Wij wezen in ons rapport op belangrijke succesfactoren om bovenstaande tekortkomingen op te heffen. Met ons rapport ondersteunden we de werkzaamheden van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties (PEW). De opzet en uitvoering van ons onderzoek hebben wij daarom afgestemd met de commissie.

3.2.5 Onderzoeken rondom houdbaarheid overheidsfinanciën

Zicht op bezuinigingen

Met de onderzoeksreeks *Zicht op bezuinigingen* willen we bijdragen aan het verbeteren van het inzicht in de realisatie en de gevolgen van de bezuinigingen. Dat draagt bij aan een betere beheersing van de inkomsten en uitgaven van het Rijk. In 2014 hebben we vier rapporten gepubliceerd: *Bezuiniging op de zorgtoeslag* (februari 2014), *Bezuiniging op de kinderopvangtoeslag* (mei 2014), *Versobering heffingskorting groen beleggen* (september 2014) en *Verhoging assurantiebelastingtarief* (september 2014). Daarnaast is in de brief Aandachtspunten bij de begroting 2015 van het Ministerie van Financiën en Nationale Schuld en Miljoenennota 2015 (september 2014) aandacht gevraagd voor de verbetering van de verantwoording over bezuinigingen.

In begrotings- en verantwoordingsdocumenten is nauwelijks informatie opgenomen

³ Afspraken tussen minister van OCW en cao-partners over de toename van het aantal leraren in hogere functieschalen om op deze wijze het lerarenberoep aantrekkelijker te maken.

over de realisatie en de effecten van bezuinigingsmaatregelen, ondanks dat dit het uitgangspunt is van het kabinet voor de verantwoording over de bezuinigingen. Wij hebben de minister van Financiën aanbevolen om ervoor te zorgen dat, in ieder geval voor de belangrijkste bezuinigingsmaatregelen, hierin wel inzicht wordt gegeven. Naar aanleiding van onze rapporten vond in november 2014 een algemeen overleg plaats tussen de Tweede Kamer en de minister van Financiën. In dit overleg gaf de minister de toezegging om in departementale jaarverslagen eenduidig te rapporteren over de effecten van bezuinigingsmaatregelen.

Europees Economisch Bestuur

Op 9 september 2014 publiceerden we het rapport *Europees Economisch Bestuur* over het nakomen van verplichtingen die Nederland in internationaal verband is aangegaan. Op die dag organiseerden wij met het Centraal Planbureau, De Nederlandsche Bank en de Raad van State een seminar voor parlementariërs over de governance in de eurozone en de positie van Nederland. Door de crisis zijn de Europese regels voor het begrotingsbeleid en macro-economisch beleid aangescherpt en uitgebreid. Het resultaat is een complex stelsel van regels en procedures. De hieruit voortvloeiende verplichtingen voor de EU-lidstaten zijn niet altijd helder en de uitvoering van de nieuwe regels kan beter. Het rapport en het seminar hebben bijgedragen aan het inzicht van het parlement in de governance van de eurozone en de positie van Nederland.

3.2.6 Innovatieve projecten

De samenleving verandert ingrijpend en snel. Door de beschikbaarheid en het gebruik van internet, sociale media en open data verandert de manier waarop informatie wordt verzameld, gedeeld en verwerkt. Om effectief te blijven, moeten overheden - en dus ook rekenkamers - hierop inspelen. Binnen de Algemene Rekenkamer zijn we dan ook steeds op zoek naar vernieuwing in onderzoek en communicatie. Ook in 2014 hebben we een aantal innovatieve projecten uitgevoerd. We geven drie voorbeelden.

Hogesnelheidslijn-Zuid: een rapportage in beeld

We doen sinds 2001 onderzoek naar de problemen rond de Hogesnelheidslijn-Zuid (HSL-Zuid), de snelle spoorverbinding tussen Amsterdam en Brussel. In ons meest recente rapport over dit onderwerp, gepubliceerd op 1 juli 2014, hebben wij het project HSL-Zuid letterlijk 'in beeld' gebracht. We hebben voor deze rapportagevorm gekozen om een overzicht te bieden van dit complexe en langlopende project. Tegelijkertijd met het beeldrapport, hebben wij een dossier op onze website gepubliceerd waarin wij onze publicaties over de HSL-Zuid en andere spoorgerelateerde onderwerpen hebben samengebracht. Ons onderzoek was mede bedoeld ter ondersteuning van de parlementaire enquête-commissie Fyra bij haar onderzoek. Het beeldrapport is voor ons een stap in de ontwikkeling van nieuwe rapportagevormen en het werken met beeld.

#Checkjerenement: scholierenprijsvraag

Figuur 5 #Checkjerenement



Vanwege het tweehonderdjarig bestaan van de Algemene Rekenkamer in 2014 hebben we een prijsvraag voor scholieren uitgeschreven. Leerlingen van 4 havo en 5 vwo konden onderwerpen aandragen waarvan zij vonden dat de Algemene Rekenkamer die zou moeten onderzoeken. Van de 41 voorstellen die zijn ingediend, hadden de leerlingen van het Augustinianum in Eindhoven de prijswinnende inzending. Zij bedachten een onderzoeksvoorstel over de kosten en opbrengsten van leerlingen in het vmbo en vwo.

We ontwikkelden hiervoor een ‘[rendementschecker](#)’, waarmee iedereen kan zien hoeveel een opleiding kost en wat er gemiddeld verdiend wordt na afronding van de opleiding. Ook is in de rendementschecker te zien hoeveel jaar een afgestudeerde gemiddeld inkomstenbelasting moet betalen om de investering van het Rijk in zijn of haar opleidingstraject terug te betalen. De (openbare) gegevens die we voor het onderzoek hebben gebruikt, hebben we als open data op onze site www.rekenkamer.nl gezet.

#Checkjeschoolgebouw: kwaliteit onderwijshuisvesting

Figuur 6 #Checkjeschoolgebouw



Voor dit onderzoek hebben we de gebruikers van schoolgebouwen gevraagd naar hun mening over ‘hun’ schoolgebouw. We bouwden hiervoor een website, waarop ze foto’s van hun school konden uploaden. De vragenlijst op <http://www.checkjeschoolgebouw.nl> is ingevuld door 8.463 respondenten. Zij gaven een gemiddeld rapportcijfer van 6,5. Zowel bij de lancering van de site als op het moment van publicatie van de uitkomsten was er veel mediabelangstelling. De uitkomsten van deze crowdsourcing hebben we als open data gepubliceerd. Het eindrapport van dit onderzoek verschijnt in 2015.

3.2.7 Overige onderzoeken

Belastingontwijking

Op verzoek van de Tweede Kamer hebben wij verdiepend onderzoek gedaan naar het in de praktijk voorkomen van belastingontwijking in relatie tot het fiscale verdragennetwerk. Wij gingen onder meer na hoe binnen internationaal opererende ondernemingen geschoven wordt met middelen (*profit shifting*), hoe de Belastingdienst toezicht houdt op de door het internationale bedrijfsleven gehanteerde verrekenprijzen en hoe de Belastingdienst aanvragen voor afspraken vooraf (rulings) beoordeelt en afhandelt.

Wij constateerden dat dit laatste zorgvuldig geschiedt. Verder zagen wij dat het dividend, de rente en de royaltystromen die door Nederland stromen omvangrijk zijn en de laatste tien jaar sterk zijn toegenomen. De Tweede Kamer beschikt nog niet over een geïntegreerd beeld van het Nederlandse fiscale vestigingsbeleid in relatie tot tax planning en we vragen hiervoor aandacht. Omdat maatregelen van Nederland alleen niet kunnen voorkomen dat ondernemingen een fiscale route gebruiken die tot een zo laag mogelijke belastingdruk leidt, bevelen wij aan de samenwerking met verdragspartners verder te intensiveren en initiatieven van internationale organisaties die zijn opgezet om in strijd met de bedoeling van regels geen of nauwelijks belasting te betalen terug te dringen, actief te ondersteunen.

Besteding van aardgasbaten: feiten, cijfers en scenario's

Er is in Nederland herhaaldelijk discussie over de manier waarop de opbrengsten van het aardgas worden besteed. Wij merkten dat die discussie niet altijd op feiten gebaseerd was. Daarom hebben we in ons rapport van oktober 2014 een aantal feiten en cijfers over de aardgaswinning en de aardgasbaten op een rijtje gezet. Zo bedroegen de totale gasbaten voor de Staat in de periode 1960-2013 zo'n € 265 miljard. Ook hebben we laten zien wat het had kunnen opleveren - en nog kan opleveren - wanneer de gasbaten waren gestort in een beleggingsfonds, zoals in Noorwegen gebeurt. Als Nederland met ingang van 2015 de aardgasbaten zou storten in een staatsvermogensfonds, zou dat fonds - ondanks een jaarlijkse onttrekking van 4% van het fonds - in 2035 een omvang van bijna € 150 miljard kunnen hebben.

We hebben drie scenario's beschreven voor de toekomstige besteding van de aardgasbaten. Het Ministerie van Economische Zaken heeft toegezegd onze lessen voor toekomstige fondsvorming te zullen betrekken bij het recent opgerichte Toekomstfonds waar meevallers op de aardgasbaten in gestort gaan worden.

Monitoring vervanging F-16

Sinds 2005 informeert de Algemene Rekenkamer de Tweede Kamer periodiek over de stand van zaken rond het project Vervanging F-16. In 2014 hebben we het webdossier Vervanging F-16 dan ook weer geactualiseerd en een brief aan de Tweede Kamer gestuurd naar aanleiding van de Jaarrapportage over 2013. Ons doel daarmee is ten eerste de Tweede Kamer met deugdelijke informatie te ondersteunen bij haar rol in de besluitvorming over dit onderwerp.

Ten tweede willen we bijdragen aan de verbetering van beleid en bedrijfsvoering van Defensie. Wij richten ons bij de monitoring van de vervanging van de F-16 op vijf aspecten: investeringen, exploitatiekosten, aantallen, inzetbaarheid en training. Steeds in relatie tot de factor tijd. Keer op keer wijzen we op onbalans tussen deze aspecten. Het steeds weer zichtbaar maken van spanning tussen ambities en middelen heeft al geleid tot een herijking van de ambitie als het gaat om de vervanging van de F-16, maar ook tot grotere aandacht voor efficiency in de krijgsmacht.

Instandhouding hoofdwegen

Op 15 oktober 2014 publiceerden we ons rapport naar *Instandhouding van het hoofdwegenet*. We constateerden dat er te weinig geld is uitgetrokken voor het in goede staat houden van de hoofdwegen tot en met 2020. Als gevolg hiervan zien we risico's voor de kwaliteit van de hoofdwegen en de doelmatigheid van de instandhouding. Wij zijn van mening dat de Tweede Kamer uitgebreider moet worden geïnformeerd over de instandhouding. Zowel de budgettering als de informatievoorziening daarover verbetert structureel als Rijkswaterstaat het baten-lastenstelsel volledig doorvoert. De minister van

Infrastructuur en Milieu heeft naar aanleiding van ons onderzoek aangegeven niet alle risico's meteen te willen afdekken. De Tweede Kamer heeft tijdens de begrotingsbehandeling 2015 een motie ingediend met het verzoek om het wegonderhoud en de financiële consequenties hiervan beter in beeld te brengen.

3.2.8 Zelfrapportagesysteem over onderzoek

De Algemene Rekenkamer gaat na in hoeverre haar aanbevelingen in onderzoeken worden opgevolgd. Het is een maatstaf voor onze effectiviteit. We willen dat ministeries actie ondernemen op aanbevelingen/toezeggingen. Sinds 2014 vragen we aan departementen om hierover zelf aan ons te rapporteren. Per rapport publiceren we een factsheet op onze website met daarin per aanbeveling de stand van zaken. In elke begrotingsbrief staat per ministerie een overzicht van de resultaten. Uit de resultaten blijkt dat de meeste toezeggingen (95%) leiden tot actie en dat ministeries ook bij twee derde van de aanbevelingen zonder toezegging actie ondernemen. Naar zaken die volgens ons niet (voldoende) worden opgepakt doen we vervolgonderzoek.

3.3 Rondom het onderzoek

3.3.1 Kwaliteitsbeheersing

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar de kwaliteit van haar onderzoek hoog te houden en te voldoen aan de normen van INTOSAI, de internationale vereniging van rekenkamers. We hebben binnen INTOSAI afgesproken de kwaliteit van ons werk te bevorderen. We maken gebruik van een systeem van interne kwaliteitsbeheersing, dat bestaat uit interne advisering en uit kwaliteitstoetsen. Verder borgen we de kwaliteit van ons onderzoek door de betrokkenheid van management en college bij projecten, de opleidingen van ons personeel en de gebruikelijke stappen in het onderzoekproces, waaronder het ambtelijk en bestuurlijk wederhoor.

In 2014 hebben wij de interne organisatie van de kwaliteitsbeheersing aangepast. Wij hebben een kwaliteitsbewakende functie ingesteld. Medio oktober 2014 is de nieuwe functionaris kwaliteitsbewaking benoemd. Deze functionaris zal de werking van ons systeem van interne kwaliteitsbeheersing evalueren en beoordelen, daar lessen uit trekken en bevorderen dat de organisatie leert van de ervaringen. De prioriteiten en de focus van de werkzaamheden voor 2015 worden in overleg met de secretaris bepaald.

Wij hebben in 2014 56 publicaties uitgebracht. Bij drie publicaties hebben wij fouten en/of slordigheden moeten verbeteren. Wij hebben een herziene versie uitgebracht van het rapport Belastingontwijking, vanwege onzorgvuldigheden in de oorspronkelijke publicatie. Deze hadden overigens geen invloed op de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Daarnaast hebben wij errata uitgebracht bij het Verantwoordingsonderzoek 2013 en bij de brief met aandachtspunten bij de Begroting 2015 van het Ministerie van Economische Zaken.

3.3.2 Reacties uit de samenleving

De Algemene Rekenkamer krijgt ook commentaar en kritiek naar aanleiding van haar werkzaamheden. Daar kijken we goed naar, omdat we er graag van leren. In 2014 leidden de volgende publicaties tot commentaar:

- Het scholierenonderzoek (www.checkjarendement.nl) naar de kosten en opbrengsten van leerlingen in het vmbo en vwo leidde tot discussie. In de onderzoeksverant

woording die bij de rendementschecker hoort, hebben we aangegeven welke keuzes we hebben gemaakt. Sommigen reageerden via Twitter enthousiast op de rendementschecker, maar anderen zagen onze rendementsberekening aan voor een poging om burgers te reduceren tot belastingbetalers. Op <http://www.passievoorpubliekeverantwoording.nl/content/check-je-hashtag> reflecteren we op de ontvangen reacties.

- Bij ons onderzoek naar de kwaliteit van onderwijshuisvesting (www.checkjeschoolgebouw.nl) waarvan wij op 13 november 2014 tussentijdse resultaten van ons eigen crowdsourcing-onderdeel openbaar maakten, kregen we kritiek van een schoolleider die niet blij was dat een school door leerlingen, ouders of leerkrachten als matig beoordeeld was. We hebben contact gezocht met de schoolleider en op de website de uitleg over het onderzoek aangepast.
- Bij de publicaties *Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking* en *Verantwoording van de hulpelden 2013 voor Haïti* (beide 9 december 2014) kregen we kritiek vanwege de timing: ze verschenen net nadat de Tweede Kamer enkele belangrijke debatten met de minister voor Ontwikkelingssamenwerking had afgerond.
- Een brief aan de Tweede Kamer over de ontwikkelingen in het accountantsberoep riep gemengde reacties op binnen de beroepsgroep. Vooral de suggestie om ook te kijken naar de governance van de beroepsorganisatie leidde tot reacties.
- Het onderzoek naar Belastingontwijking (5 december 2014) gaf volgens sommigen geen antwoord op alle vragen die vanuit de Tweede Kamer aan de Algemene Rekenkamer waren gesteld.

Daarnaast wijdde het Financieel Dagblad op 17 juli 2014 een artikel aan de beschuldiging dat Rekenkamerpresident Saskia J. Stuiveling gelobbyd zou hebben voor een oude studievriend en dat mede door haar ingrijpen een strafonderzoek naar een ondernemer zou zijn geopend. In reactie op dit artikel heeft de Algemene Rekenkamer een verklaring uitgegeven, dat hier geen sprake van is.

3.3.3 Bijzondere leerstoel

Wij doen kennis op door onze onderzoeken. Om deze kennis breder te delen ondersteunen wij een leerstoel aan de Universiteit van Tilburg. Deze leerstoel *Goed bestuur bij publiek-private arrangementen* wordt bekleed door prof. dr. Cor van Montfort. Hij is projectleider bij de Algemene Rekenkamer en was van mei 2012 tot en met november 2014 als 'gast van de raad' verbonden aan de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Ook in 2014 heeft de leerstoel publicaties opgeleverd in wetenschappelijke tijdschriften en boeken, waaronder een rapport over publiek-private samenwerking in de watersector. In opdracht van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties heeft Cor van Montfort samen met collega's een omgevingsanalyse geschreven waarin de corporatiesector wordt vergeleken met zorg en onderwijs. Daarnaast heeft hij gastcolleges, workshops en lezingen verzorgd.

3.3.4 Herziening Comptabiliteitswet 2001

In 2014 zijn de besprekingen met het Ministerie van Financiën over de herziening van de Comptabiliteitswet 2001 afgerond. In december heeft de Algemene Rekenkamer haar formele advies, dat deel uitmaakt van het wetgevingstraject, op het conceptwetsvoorstel voor de herziene Comptabiliteitswet aan de minister van Financiën gestuurd. De Comptabiliteitswet regelt onder meer de voorwaarden waaraan begroten en verantwoord worden door de Rijksoverheid moet voldoen. In de Comptabiliteitswet is ook het hoofdstuk over de Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat opgenomen,

waarin onder andere de onderzoekstaken en -bevoegdheden en de werkwijze van de Algemene Rekenkamer zijn vastgelegd.

3.3.5 **Initiatiefwetsvoorstel open overheid**

In 2014 is het initiatiefwetsvoorstel open overheid (Woo) ter behandeling aan de Tweede Kamer aangeboden. De Algemene Rekenkamer zou in tegenstelling tot de huidige openbaarheidswetgeving, vastgelegd in de Wet openbaarheid van bestuur (Wob), volledig onder de werking van de Woo gaan vallen. We hebben in een brief aan de initiatiefnemers en aan de Tweede Kamer aangegeven dat niet wenselijk te vinden voornamelijk vanwege het risico op voortijdige openbaarmaking van niet geverifieerde gegevens. Bovendien, en dat is het belangrijkste, is de Algemene Rekenkamer geen eigenaar van de informatie die zij in het onderzoek betreft. Dat kan met zich mee brengen dat gecontroleerden die verplicht zijn mee te werken aan ons onderzoek terughoudender zullen worden bij verstrekken van informatie. Dat belast mogelijk de uitvoering van onze taak. Het initiatiefwetsvoorstel is nog in behandeling.

3.3.6 **Vertrouwen in de overheid en in accountants**

In 2010-2011 constateerde de Algemene Rekenkamer een ernstige onvolkomenheid in het systeem van single information, single audit (sisa). Dit betrof de verantwoording over en controle van specifieke uitkeringen. De resultaten van de externe controlerend accountants vormden onvoldoende basis voor de beoordeling van de rechtmatige besteding van de uitkeringen. Bij organisaties als Amarantis (onderwijs) en Vestia (woningcorporaties) speelden problemen met toezicht en controle. Bekend zijn ook de rapporten van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de internationale toezichthouder over problemen met de kwaliteit van de werkzaamheden van accountantskantoren. Ook is er een toename in het aantal tuchtzaken. Dit alles telt op en raakt de reputaties van accountantskantoren en daarmee het publiek vertrouwen in de controleur.

De Algemene Rekenkamer heeft in 2014 gesproken met een aantal stakeholders in de publieke en private sector over de ontwikkelingen in het accountantsberoep, de consequenties van incidenten voor de publieke sector en de wijze waarop de beroepsgroep het vertrouwen van het publiek kan herwinnen. In september 2014 verschenen drie publicaties over de kwaliteit van accountantswerkzaamheden, van de AFM, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vooruitlopend op een parlementair debat in november 2014 gaf de Algemene Rekenkamer in oktober 2014 in een brief aan de Tweede Kamer haar zienswijze op dit thema.

3.3.7 **Bijdragen aan duurzame ontwikkeling en duurzame welvaart**

In 2014 heeft de Algemene Rekenkamer besloten tot een intensivering van haar beleid voor maatschappelijk verantwoord opereren (mvo). Verdere integratie van de ambitie om een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling en duurzame welvaart via onze kerntaken, rekening houdend met bestaande prioriteiten en met de intrinsieke maatschappelijke opdracht van de Algemene Rekenkamer, vraagt om dialoog en reflectie. In de lopende interne en externe stakeholdersdialoog worden het werken aan de houdbaarheid van de overheidsfinanciën op lange termijn, en het bevorderen van transparante, geïntegreerde publieke verantwoording gesignaleerd als belangrijke thema's. In 2015 wordt de dialoog met externe belanghebbenden en mvo-experts voortgezet als input voor de verdere ontwikkeling van het mvo-beleid en voor de nieuwe strategie van

de Algemene Rekenkamer. Hierbij willen wij aansluiten bij de internationale rekenkamer norm ISSAI 5130 (Sustainable Development - the role of Supreme Audit Institutions) en de betrokkenheid van INTOSAI bij de uitvoering van de Post-2015 VN Ontwikkelingsdoelen.

3.3.8 200 jaar Algemene Rekenkamer

In 2014 bestond de Algemene Rekenkamer 200 jaar, net als het Koninkrijk der Nederlanden. Ter gelegenheid daarvan hebben we innovatieve producten uitgebracht en activiteiten georganiseerd die laten zien waarvoor we staan en hoe we invulling aan onze taken geven. Bij veel van deze activiteiten hebben we ons gericht op jongeren, omdat we hen graag meer kennis wilden laten maken met (het belang van) publieke verantwoording en controle. We wilden bovendien nieuwe kennis van nieuwe generaties in huis halen.

Zo hebben we onder de noemer #checkjerement de uitkomsten van het speciale scholierenonderzoek naar de kosten en opbrengsten van opleidingen gepubliceerd. We hebben extra stagemogelijkheden aan studenten aangeboden. De stagiairs en stagiaires, hun ervaringen en hun opdrachten hebben we bijeengebracht op een [geografische kaart](#). Verder hebben we aan studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten in Den Haag gevraagd om een historische beschouwing te maken. De studenten met het prijswinnende ontwerp - [Paperworld](#) - hebben de rapporten van de Algemene Rekenkamer als vertrekpunt genomen voor een 3D-spel. We hebben, ten slotte, [posters en teksten](#) gemaakt die onze geschiedenis en die van de overheidsfinanciën weergeven in woord en beeld. Het zijn in totaal vijf posters van de jaren 1814, 1864, 1914, 1964 en 2014, die de majeure ontwikkelingen in het Nederlandse publieke bestel weergeven.

Open voor publiek



Open dagen bij de Algemene Rekenkamer

Niet alleen studenten hebben kennisgemaakt met ons werk. Ook het publiek heeft een kijkje bij ons kunnen nemen. In aanloop op ons tweehonderdjarig bestaan hebben we tijdens Open Monumentendag 2013 onze deuren geopend. Na het succes van die dag hebben we in 2014 nog tweemaal onze deuren geopend: tijdens het GrondwetFestival (maart 2014) en tijdens de viering van 200 jaar Prinsjesdag (september 2014). In totaal

hebben ruim 5.200 bezoekers ons gebouw bezichtigd en informatie gekregen over ons werk en over het belang van publieke verantwoording en controle.

3.4 De omgeving van de Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer hecht aan dialoog met haar belanghebbenden. We rekenen tot de belangrijkste belanghebbenden voor ons werk: de Tweede en Eerste Kamer, de Rijksoverheid, gerelateerde instellingen waarbij we controlebevoegdheden hebben, andere Hoge Colleges van Staat, de media en natuurlijk burgers en onze eigen medewerkers. De dialoog met deze belanghebbenden gaat over het algemeen over ons onderzoek en onze kerntaken. Het is belangrijk om te weten wat er onder hen speelt, wat voor behoeften, ideeën en vraagstukken er eventueel zijn, en wat ze verwachten van de Algemene Rekenkamer. Daarnaast hechten we ook aan samenwerking. In dit hoofdstuk gaan we in op de omgeving en samenwerkingspartners van de Algemene Rekenkamer.

3.4.1 Provinciale en lokale rekenkamer(commissie)s

De Algemene Rekenkamer doet onderzoek naar en uitspraken over de Rijksoverheid. Lokale en provinciale rekenkamer(commissie)s kijken naar het lokale of provinciale bestuur. Een rekenkamerfunctie 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, die samen alle twaalf provincies omvatten, en zeven (niet-verplichte) waterschaprekenkamer(commissie)s.

Gemeenten hebben sterk bezuinigd op het budget voor de lokale rekenkamer(commissie)s: 10 procent in de afgelopen jaren. Juist in een periode, waarin er als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein een groot budget wordt overgeheveld naar gemeenten. Gemeenten voeren hun taken in het sociale domein veelal uit in samenwerkingsverbanden en via uitbesteding. De Algemene Rekenkamer heeft, evenals de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK), aandacht gevraagd voor de controlebevoegdheden van rekenkamer(commissie)s bij de samenwerkingsverbanden en bij de contractpartners. Met een wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen zijn per 1 januari 2015 de onderzoeksbevoegdheden van de rekenkamer(commissie)s in geval van privaatrechtelijke samenwerkingsverbanden uitgebreid. Hierdoor hebben rekenkamer(commissie)s de mogelijkheid om onderzoek te doen bij die partijen, die belast zijn met de taakuitvoering van de gedecentraliseerde taken.

Nu rijksbeleid steeds vaker decentraal wordt uitgevoerd, wordt ook de behoefte tot samenwerking tussen de Algemene Rekenkamer en provinciale en lokale rekenkamer(commissie)s steeds groter. In 2014 hebben de NVRK en de Algemene Rekenkamer de onderlinge samenwerking en uitwisseling dan ook versterkt.

Kennisuitwisseling centraal

Tientallen lokale en provinciale rekenkamer(commissie)s hebben samen met de Algemene Rekenkamer in 2014 deelgenomen aan gezamenlijke bijeenkomsten, rondetafelbijeenkomsten, speeddates, klankbordgroepbijeenkomsten, reviews, expertmeetings en digitale vormen van kennisuitwisseling zoals webinars (een webinar is een

online seminar) over bijvoorbeeld publiek-private samenwerking en over subsidie-evaluaties. Ook namen enkele collega's van de NVRR en van de Europese organisatie van regionale rekenkamers (EURORAI) deel aan het EUROSAT-congres in juni in Den Haag.

In 2014 vond voor de zesde keer een grote werkbijeenkomst plaats voor alle lokale en provinciale rekenkamer(commissie)s en waterschaprekenkamer(commissie)s, georganiseerd door de Algemene Rekenkamer en de NVRR. Centraal stond de vraag: welke rollen gaan rekenkamer(commissie)s in de toekomst spelen?

Vier samenwerkingsprojecten in 2014

- Onderzoek naar veiligheidsregio's

Voor ons onderzoek naar de Strategie Nationale Veiligheid (SNV) en veiligheidsregio's hebben we dankbaar gebruik gemaakt van rapporten van collega rekenkamer(commissie)s en gesprekken met diverse NVRR-collega's. Dat heeft ons geholpen om het onderdeel democratische controle op de veiligheidsregio's te kunnen onderzoeken, conclusies hierover te trekken en een aanbeveling hierover op te nemen.

- Onderzoek decentralisaties sociaal domein

De Algemene Rekenkamer heeft in 2014 onderzoek gedaan naar de voorbereidingen op de decentralisaties in het sociaal domein. We hebben hierbij gebruik gemaakt van de kennis, expertise en publicaties van onze collega's van rekenkamer(commissie)s. In de komende jaren wil de Algemene Rekenkamer de samenwerking voortzetten met rekenkamer(commissie)s bij de onderzoeken naar de gevolgen van de decentralisaties in de praktijk.

- Onderzoek naar de Participatiewet

In samenwerking met de rekenkamercommissie Hoorn heeft de Algemene Rekenkamer een pilot uitgevoerd naar de (verdere) decentralisatie van het participatiebeleid in de gemeente Hoorn. De bevindingen zijn de basis geweest voor het rapport *Participatiewet en verantwoording*, dat in november 2014 door de rekenkamercommissie Hoorn is gepubliceerd. Het rapport behandelt de vraag naar de informatie waarmee de gemeenteraad zijn sturende en controlerende rol goed kan uitoefenen en gaat in op onder andere het belang van key performance indicators (KPI's).

De bevindingen uit het onderzoek zijn ook gebruikt voor lessen over de aanpak van onderzoek naar de Participatiewet en het gedecentraliseerde beleid in het sociaal domein. We hebben daarover een brochure gemaakt met 'lessen uit de praktijk'. De gegevens en ervaringen worden gebruikt in de verdere samenwerking met lokale rekenkamer(commissie)s in het kader van het decentralisatieprogramma van de Algemene Rekenkamer.

- Onderzoeksprogramma Beter Benutten

Het Rijk en twaalf regio's werken samen in het programma Beter Benutten om de files op bepaalde knelpunten met 20% te reduceren. De kosten voor dit programma bedragen in totaal ruim € 1,1 miljard. Met het programma Beter Benutten wil het Ministerie van Infrastructuur en Milieu bestaande netwerken (weg, spoor, water) efficiënter inzetten. In 2014 is een gezamenlijk onderzoek naar dit programma gestart door de Algemene Rekenkamer en een provinciale rekenkamer en in 2015 volgt de publicatie van de onderzoeksresultaten.

3.4.2 Binnen het koninkrijk

Wij werken regelmatig samen met de Algemene Rekenkamers van de andere landen van het koninkrijk: Aruba, Curaçao en Sint Maarten. In juni 2014 hebben wij het bezoek van delegaties van laatstgenoemde twee Algemene Rekenkamers aan het EUROSAI-congres in Den Haag benut om ervaringen uit te wisselen en mogelijkheden voor samenwerking in de toekomst te verkennen. Gedurende het jaar is er regelmatig contact tussen de Algemene Rekenkamers, waarbij actualiteiten en kennis worden uitgewisseld, vragen worden beantwoord en suggesties worden gedaan over onze organisaties, hun aanpak en rapportages. Een van onze medewerkers heeft op Sint Maarten ondersteuning verleend aan de Algemene Rekenkamer Sint Maarten. In januari en augustus 2014 versterkte hij de teams die de jaarrekeningen over 2012 en 2013 van Sint Maarten onderzochten. Daarbij werd ook kennis uitgewisseld over doelmatigheidsonderzoek.

3.4.3 Internationale contacten en samenwerking

De Algemene Rekenkamer is enig in zijn soort in Nederland en daardoor moeten wij ons per definitie internationaal oriënteren voor collegiale toetsingen, voor 'best practices' in onderzoek en voor de ontwikkeling van professionele normen en standaarden in de rekenkamergemeenschap. Deze activiteiten in het kader van kennis- en ervaringsuitwisseling zijn een belangrijk onderdeel van ons internationale werk. Des te meer omdat in de internationale gemeenschap in toenemende mate de rol van rekenkamers wordt onderkend bij het bevorderen van thema's als goed bestuur, transparante publieke verantwoording en goed beheer van schaarse publieke middelen. Daar werken wij aan middels onze institutionele versterkingsprojecten in partnerlanden en via externe controleurschappen bij internationale organisaties. Dit is een tweede belangrijk onderdeel van ons internationale werk.

Resultaten internationale samenwerkingsprojecten

2014 was internationaal gezien een zeer actief en goed jaar, vooral door het in juni 2014 door ons in Den Haag georganiseerde driejaarlijkse EUROSAI-congres. Ook in de institutionele samenwerkingsprojecten hebben we in 2014 goede resultaten behaald.

Een paar voorbeelden:

- In juni 2014 publiceerde de Servische Rekenkamer onder begeleiding van de Algemene Rekenkamer haar eerste doelmatigheidsrapport over het beheer en management van dienstauto's.
- In 2014 is er ondanks de nog fragiele politieke context op verschillende terreinen intensief samengewerkt met de Tunesische Rekenkamer. Zo is er onder andere een *IT audit manual* opgeleverd die meteen gebruikt kon worden in een onderzoek. De externe evaluatie was positief over de aanpak, de behaalde resultaten en over de kosteneffectiviteit van het samenwerkingsproject. In 2006 is onze samenwerking met de Tunesische Rekenkamer van start gegaan.
- De vruchten van twee jaar assistentie aan de Griekse rekenkamer werden in 2014 geplukt. Waar de Griekse rekenkamer tot voor kort voornamelijk ex-ante onderzoek deed, bevestigden zes nieuwe onderzoeken de voordelen van een ex-post systeem-gerichte audit aanpak. Op basis daarvan heeft de Griekse rekenkamer aanbevelingen aan de gecontroleerden en het parlement gedaan om de publieke administratie te verbeteren.
- In het kader van de samenwerking met 23 Engelssprekende Afrikaanse rekenkamers (AFROSAI-E) zijn er in 2014 *quality reviews* uitgevoerd in Zambia, Tanzania en Zimbabwe.

Contact Comité

De Algemene Rekenkamer werkt samen met zusterinstellingen, onder meer in het Contact Comité. Dit is het vaste overleg van de presidenten van de nationale rekenkamers binnen de Europese Unie (EU) en van de Europese Rekenkamer. Het Contact Comité heeft als doel de samenwerking tussen haar leden te versterken om de externe controle en de verantwoording op EU-terrein te verbeteren. Het stimuleert de uitwisseling van professionele kennis en ervaring en coördineert gemeenschappelijke activiteiten op het gebied van de EU. Naar aanleiding van een resolutie van het Europees Parlement waarin opgeroepen wordt de onderlinge samenwerking verder aan te halen, heeft het Contact Comité in 2014 zich over nieuwe mogelijkheden gebogen. Besloten is om nieuwe gezamenlijke auditactiviteiten op het terrein van de EU 2020-doelstellingen en de nieuwe bankenunie op korte termijn ter hand te nemen.

International Development Initiative

De Algemene Rekenkamer is lid van de Board van het International Development Initiative (IDI). Dit initiatief van de internationale rekenkamergemeenschap heeft tot doel rekenkamers in landen in ontwikkeling te ondersteunen. In 2014 heeft IDI zich naast de reguliere werkzaamheden op het terrein van capaciteitsopbouw tevens beziggehouden met het uitwerken van de strategie 2014-2018 in een operationeel plan. Ook zijn naar aanleiding van een externe evaluatie voorstellen ontwikkeld voor verbetering van de uitvoering van de IDI-programma's. Meer informatie is te vinden op de website van IDI.

Figuur 7 Landen waar de Algemene Rekenkamer actief was in 2014



Albanië	Jordanië	Roemenië	Uganda
Armenië	Koeweit	Rusland	Verenigde Staten
België	Kosovo	Servië	Vietnam
Duitsland	Letland	Spanje	Zambia
Ethiopië	Luxemburg	Slowakije	Zimbabwe
Estland	Mexico	St. Maarten	Zuid-Afrika
Filipijnen	Montenegro	Tanzania	
Griekenland	Noorwegen	Tsjechië	
Groot-Brittannië	Oostenrijk	Tunesië	
Hongarije	Peru	Turkije	
Irak	Polen		
Italië	Portugal		

In het kader van kennis- en ervaringsuitwisseling, institutionele versterkingsprojecten en externe controleurschappen zijn we in 2014 in veertig landen actief geweest. Ons voorzitterschap van EUROSAI zorgde ervoor dat we in 2014 in meer landen actief waren, dan in 2013. Lees op onze website meer over onze internationale projecten.

Capaciteit voor internationale projecten

De Algemene Rekenkamer besteedt per jaar veertien fte 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 het onderdeel Bedrijfsvoering van dit Verslag is een overzicht opgenomen van de in 2014 afgesloten projecten en hun kostendekkendheid. Deze financieringsvoorwaarde zorgt er overigens voor dat wanneer een positie voor externe controleur bij een internationale organisatie vrijkomt, het voor ons niet gemakkelijk is om die positie te verwerven. Dit heeft te maken met de hoogte van de tarieven die wij dienen te hanteren op basis van de Handleiding Overheidstarieven die opgesteld is door het Ministerie van Financiën en jaarlijks wordt geactualiseerd. Deze tarieven verslechteren onze positie in de competitie met buitenlandse zusterinstelling en die ook ambiëren om dergelijke posities in portefeuille te hebben.

3.4.4 Integriteit: IntoSAINT

De Algemene Rekenkamer neemt sinds 2010 het voortouw om binnen de internationale vereniging van rekenkamers, INTOSAI, de integriteit van rekenkamers op de agenda te zetten en te ondersteunen. Dat doen we door de verspreiding en ondersteuning van IntoSAINT, een selfassessment-tool in de vorm van een tweedaagse workshop, die de mate van integriteit van een organisatie in kaart brengt en een agenda voor verbeteringen oplevert. Het instrument is praktijkgericht en meteen toepasbaar bij rekenkamers en organisaties.

In 2014 hebben we ons gericht op het overdragen van IntoSAINT aan INTOSAI en aan de regio's. We hebben ook goede vooruitgang geboekt bij de integratie van IntoSAINT in het INTOSAI-instrumentarium, bedoeld voor het duurzaam verankeren van IntoSSAINT binnen INTOSAI.

Uit de contacten die we hebben blijkt grote belangstelling voor de toepassing van IntoSAINT in de publieke sector. Landen die al een workshop hebben gedaan, geven met regelmaat aan op zoek te zijn naar goede voorbeelden voor de follow-up. We worden ook vaak benaderd om een bijdrage te leveren aan seminars (zoals het *Seminar on the fight against corruption*, georganiseerd door de Rekenkamer van Hongarije) en het opstellen van richtlijnen (waaronder de *AFROSAI-E Guideline on the Prevention and Detection of Fraud and Corruption*). We geven jaarlijks een training aan het internationale opleidingsinstituut van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (MATRA Patrol programma). Ook nemen we deel aan de evaluatie van de INTOSAI Code of Ethics en de EUROSAI Task force on Ethics and Integrity.

3.4.5 Voorzitterschap EUROSAI

Van 16 tot 19 juni 2014 waren we gastvrouw van het negende EUROSAI-congres en zijn we voorzitter geworden van EUROSAI, de *European Organisation of Supreme Audit Organisations*. Op dit congres brachten alle werkgroepen verslag uit van hun activiteiten uit de laatste drie jaar, werden formele besluiten genomen, waren er twee bijeenkomsten van het dagelijks bestuur van EUROSAI (de *Governing Board*) en was er tijd en

ruimte om met collega's over 'het vak' te praten. We wilden zowel inhoudelijk als organisatorisch een congres met een nieuw gezicht, onder het motto *Doing things differently*.

Innovatief congres

Een eerste innovatie vond in 2013 plaats, het vorige verslagjaar. In november van dat jaar hebben we een zogeheten Young EUROSAI bijeenkomst (YES) gehouden voor rekenkamermedewerkers jonger dan 35 jaar. YES diende als opmaat voor het EUROSAI-congres in juni 2014. Collega's uit Israël hebben het YES-concept inmiddels omarmd. Zij organiseren in de tweede helft van 2015 het volgende YES-congres, overigens los van het tiende EUROSAI-congres, dat in 2017 in Turkije plaatsvindt. Bij die gelegenheid neemt Turkije het voorzitterschap van ons over.

Een tweede innovatie was de opbouw van het EUROSAI-congres volgens een sandwichmodel met plenaire vergaderingen, afgewisseld met workshops op verschillende locaties in en rond ons kantoor op het Lange Voorhout in Den Haag. Deze workshopvernieuwing, bedoeld om het congres interactiever te maken, is in goede aarde gevallen.



Ontwerp plenaire congreslocatie, gemaakt door studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten als eindexamenproject

Andere innovatieve elementen van het congres waren:

- Het sociale programma dat aan het begin van de congresweek werd gehouden, waarin we onder meer een bezoek aan innovatieve bedrijven in het Westland brachten.
- Het was een papierloos congres. Alle delegaties hadden hun eigen laptop of tablet meegenomen.
- Het congresverslag is tijdens de vier dagen door de delegatieleden zelf gemaakt door mind mapping.
- Binnen onze eigen organisatie hebben we collega's gevraagd om zich beschikbaar te stellen als ambassadeur voor één van de congresdelegaties. Het model met deze rekenkamerambassadeurs heeft goed gewerkt: elke delegatie had ruim voor en tijdens het congres een vast aanspreekpunt binnen onze organisatie.



Studenten van de Codarts-kunstacademie uit Rotterdam luisteren het begin van het EUROSAI-congres op met verschillende optredens.

Onze website www.eurosaiz014.nl hebben we intensief gebruikt als communicatiemiddel voor, tijdens en na het congres. Een verslag van het congres staat ook in het laatste nummer van het EUROSAI Magazine (www.eurosaiz.org). Daar staan ook de conclusies en aanbevelingen van het congres. Een filmpje van het congres staat op www.eurosaiz014.nl.

Op een schaal van 1 tot 10 waardeerden de congresdeelnemers het gehele congres met een 8,5.

Programma voorzitterschap

Binnen de Algemene Rekenkamer heeft het programma van ons voorzitterschap inmiddels verder vorm gekregen. Enkele punten uit dit programma zijn:

- Verdere professionalisering van EUROSAI als kennis- en netwerkorganisatie;
- Stimuleren van gezamenlijk onderzoek binnen EUROSAI, bijvoorbeeld op het gebied van open data, *extractive industries* en *healthcare* en het bevorderen van integriteit;
- Het in stand houden en uitbreiden van het Young EUROSAI netwerk;
- Het verminderen van formalisme en bureaucratie binnen EUROSAI;
- Het organiseren van een (zelf)evaluatie;
- Het vasthouden aan het thema van het negende congres: innovatie.

4 Bedrijfsvoering

4.1 Inleiding

In dit onderdeel verantwoorden we ons over onze bedrijfsvoering. In onze bedrijfsvoering staat maatschappelijk verantwoord opereren (mvo) centraal, met aandacht voor sociale, ecologische en economische (financiële) duurzaamheid. 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'. Ook werken we voortdurend aan het vergroten van onze efficiency en effectiviteit. We gaan in dit hoofdstuk onder andere in op onze inkomsten en uitgaven en op de resultaten die we bereikten met ons personeelsbeleid. Ook de bestuurskosten hebben een plek in dit hoofdstuk. We beginnen met een paragraaf over de governance van de Algemene Rekenkamer in 2014. In deze paragraaf is ook een verslag van het audit comité opgenomen, dat onder de verantwoordelijkheid van het audit comité is opgesteld. De paragraaf wordt gevolgd door een toelichting op onze mensen, onze milieu-inspanningen en ten slotte de financiën.

4.2 Governance/ goed bestuur

4.2.1 Bedrijfsvoeringsparagraaf

De Algemene Rekenkamer besteedt op een gestructureerde wijze aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende beheerstaken. Op basis van maandelijkse managementinformatie beoordelen we of die processen doelmatig en rechtmatig worden uitgevoerd. In viermaandelijke rapportages volgen we de inhoudelijke voortgang van ons werkprogramma en het bereiken van onze doelen. Hier lichten we opvallende zaken in de bedrijfsvoering toe.

Comptabele rechtmatigheid

In 2014 zijn de tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid niet overschreden. Er is sprake van een getrouwe weergave.⁴

Totstandkoming beleidsinformatie

De managementinformatiesystemen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich in 2014 geen zodanige verstoringen voorgedaan dat de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en betrouwbaarheid in gevaar zijn gebracht. De managementinformatie is reproduceerbaar.

Naast de maandelijkse managementinformatie werden viermaandelijke 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.

Financieel en materieel beheer

De inzet van de beheersinstrumenten heeft in 2014 geresulteerd in beheerste bedrijfsprocessen. Toch is er nog een aantal verbeterpunten. De belangrijkste hiervan zijn:

⁴ Voor de rapportering over de rechtmatigheid worden de Rijksbreed geldende toleranties gehanteerd, zoals in de Rijksbegrotingsvoorschriften vastgelegd door de minister van Financiën. De tolerantiegrenzen voor de Rijksrekening bedragen 1%.

- Aanvullende interne controles

In 2014 is gestart met de inrichting van een centraal control team. In 2015 zal de bemensing van het control team verder vorm krijgen. De interne controle op de personele processen zal worden neergelegd bij P-Direkt die hierover zal rapporteren aan de Algemene Rekenkamer. Door dat centraal te maken, los van lijnverantwoordelijkheden, worden zowel de uitvoering zelf als de onafhankelijkheid waarmee controles worden uitgevoerd, vanaf 2015 beter gewaarborgd.

- Frauderisico's

In de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer doen zich geen bijzondere fraude-risico'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 2014 is de tweede tranche van de inspanningsverplichting van het kabinet-Rutte 1 gerealiseerd. Dit betreft een bedrag van € 300.000. In 2015 volgt nog een relatief grote tranche van € 500.000. Gegeven de kostenstructuur van de Algemene Rekenkamer moet een groot deel van deze inspanningsverplichting worden gerealiseerd door een lagere personele bezetting. De onzekerheid ten aanzien van de uitstroom van 'Van-Werk-Naar-Werk-kandidaten' vormt de komende jaren een risico voor een beheerste begrotingsuitputting. Door meer flexibiliteit in te bouwen, beheersen we het budget zo optimaal mogelijk.

- Open standaarden

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

- Tijdigheid betaling crediteuren

85% van de facturen is binnen dertig dagen na factuurdatum betaald. Hiermee voldoen we nog niet aan onze doelstelling om ten minste 90% van de facturen binnen dertig dagen te betalen. Soms ligt de oorzaak van late betaling in een dispuut met de leverancier en soms werd niet conform de contractuele afspraken gefactureerd. Soms werden facturen pas ver na de factuurdatum ontvangen. In 2014 is de inkoopfacturenstroom gedigitaliseerd. Een groot deel van de facturen komt inmiddels digitaal binnen en wordt via een digitale workflow geautoriseerd. Wij gaan er vanuit dat dit aan een snellere betaling van facturen gaat bijdragen. Overigens bedraagt de gemiddelde betaaltermijn in 2014 22 dagen.

- Organisatieontwikkeling

In 2013 is de Algemene Rekenkamer gestart met een organisatieontwikkelingstraject. Dit traject heeft tot doel de organisatie van de Algemene Rekenkamer toekomstbestendiger en efficiënter te maken en daarmee ook de inspanningsverplichting te realiseren. De eerste stap van het traject is in het najaar van 2014 afgerond. De omvang van het management en de ondersteunende functies is hierdoor afgenomen.

4.2.2 Controle en beheer

Ons beleid is dat om de drie jaar van accountantsorganisatie wordt gewisseld met de mogelijkheid dit twee keer met een jaar te verlengen. In 2014 werd na een Europese

aanbestedingsprocedure een nieuwe interne accountant aangesteld. 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 plan en het rapport worden 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 Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor het Jaarverslag en de slotwet van het begrotingshoofdstuk 11B 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.

4.2.3 Besturingsmodel

Het bestuur van de Algemene Rekenkamer, het college, telt drie leden die voor het leven worden benoemd. Het college hanteert het uitgangspunt van collegiaal bestuur. Dat betekent dat in principe alle besluiten worden genomen door het hele college, dus niet door de president alleen of door een afzonderlijk collegelid. Elk van de collegeleden is rapporteur voor een deel van de onderzoeken van de Algemene Rekenkamer. De collegeleden zijn:



Dr. Saskia J. Stuiveling,
president



Dr. Kees Vendrik



Dr. Arno Visser

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



Dr. Paul Doop



Prof. dr. Mark van Twist



De secretaris van de Algemene Rekenkamer, dr. Ellen van Schoten RA, heeft de leiding over de bijna driehonderd medewerkers van de Algemene Rekenkamer. De secretaris is voorzitter van het managementteam. Dat team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en het onderzoek.

Binnen de organisatie wordt gestuurd op impact en resultaat. Het college en managementteam geven de richting aan: wat willen we bereiken op welke onderwerpen? De medewerkers wordt, gegeven deze richting en binnen randvoorwaarden, ruimte geboden. En we verwachten dat medewerkers rekenschap afleggen over hun werk en de resultaten daarvan.

4.2.4 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.

Leden van het audit committee

- Jan (J.G.P.M.) Helderman RA (voorzitter, per 1 januari 2012), registeraccountant, lid van diverse besturen en raden van toezicht;
- 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.

Vergaderingen

Het audit committee heeft in 2014 vijf keer vergaderd:

- Eén keer in het bijzijn van de president;
- Eén keer met het voltallige college;
- Drie keer met de interne accountant;
- Eén keer met de externe accountant;
- Twee keer met de ondernemingsraad;
- Vijf keer met het managementteam.

Verder heeft het audit committee in het kader van de viering van 200 jaar Algemene Rekenkamer een themabijeenkomst georganiseerd voor college en managementteam over governance-ontwikkelingen in de private sector. Ten slotte hebben twee leden van het audit committee een symposium over de evaluatie van de regeling voor audit committees bij ministeries bijgewoond.

Bij alle vergaderingen waren alle leden van het audit committee 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. Ten slotte was één van de leden van het audit committee betrokken bij de selectie van een nieuwe interne accountant.

Benoeming leden

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, de heer Boudewijn Dessing per 1 januari 2014 en de heer Jan Helderman per 1 januari 2015 herbenoemd in het audit committee.

Aanbevelingen, adviezen en besproken onderwerpen audit committee 2014

Verantwoording 2013

Het audit committee heeft het Verslag van de Algemene Rekenkamer over 2013 en de rapporten van de interne en de externe accountant over het begrotingsjaar 2013 besproken. Het onderschrijft de conclusies in de rapporten van de accountant. Het audit committee constateert dat de resterende aandachtspunten door de Algemene Rekenkamer worden opgepakt.

Auditplan 2014

Het audit committee is akkoord gegaan met het auditplan van de interne accountant (en heeft kennisgenomen van de bevindingen uit de tussentijdse controle over 2014). In 2014 is een nieuwe interne accountant geselecteerd. Het audit committee was betrokken bij de selectie. De interne accountant is eind 2014 begonnen met de werkzaamheden. Het auditplan is derhalve pas eind december in het audit committee besproken.

Besproken onderwerpen

In het audit committee zijn, naast het Verslag 2013 en het auditplan 2014 aan de orde gekomen:

- Het audit committee heeft in 2014 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. Het audit committee heeft geadviseerd om in de rapportages ook meer aandacht te besteden aan de interne kwaliteitsbeheersing. Verder is de voortgang van de implementatie van de International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs) voor de Financial audit besproken en is de evaluatie van de regeling voor audit committees bij de ministeries aan de orde geweest.
- Bedrijfsvoeringsonderwerpen die expliciet aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van het audit committee zijn: de methodologie en de opvolging van uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het mvo-plan, de tijdschrijfdiscipline, het openbaar maken van het grootboek als open data en de invulling van de CIO-rol binnen de Algemene Rekenkamer.
- In het kader van de organisatieontwikkeling en de inspanningsverplichting heeft het audit committee geadviseerd over inhoud, aanpak en implementatie van de reorganisatie van de stafdirecties en over de strategische verkenningen van het college in aanloop naar een nieuwe strategische periode. Het audit committee heeft hierbij aandacht gevraagd voor begrip van verschillende rollen in de organisatie.
- Naar aanleiding van de (zelf)evaluatie van het audit committee hebben college en secretaris van de Algemene Rekenkamer het audit committee gevraagd om te reflecteren op governance-ontwikkelingen in de buitenwereld. Het audit committee heeft daarom een thema-bijeenkomst over dit onderwerp georganiseerd, waarin

college, audit committee, secretaris en managementteam met een externe spreker in discussie zijn gegaan.

- Verder is de viering van 200 jaar Algemene Rekenkamer in 2014, het EUROSAI-congres en de start van het voorzitterschap van EUROSAI onderwerp van gesprek geweest.

4.2.5 **Bedrijfsethiek**

De integriteit van de Algemene Rekenkamer moet boven elke twijfel verheven zijn. In hun dagelijks handelen, baseren het college en de ambtelijke organisatie zich op het integriteitsbeleid 2012-2015 en op de gedragscode. In 2009 hebben wij een gedragscode gedefinieerd, waarin acht waarden worden onderscheiden: betrouwbaarheid, respect, objectiviteit, professionaliteit, onafhankelijkheid, collegialiteit, soberheid en duurzaamheid. In 2015 actualiseren we deze gedragscode.

Het huidige integriteitsbeleid richt zich op ethiek en heeft als speerpunt het bevorderen van een veilig werkklimaat. We streven naar een organisatiecultuur waarin ethische dilemma's in een vroeg stadium besproken worden. Er zijn in 2014 geen klachten over ongewenst gedrag of integriteitsissues ingediend bij de interne vertrouwenspersonen. Wel hebben zij vier meldingen ontvangen en negen adviesvragen gekregen. Ten opzichte van voorgaande jaren is er sprake van een stijging van het aantal adviesvragen. Dit duidt erop dat onze medewerkers zich steeds bewuster worden van ethische dilemma's. Sinds oktober 2014 biedt de Algemene Rekenkamer haar medewerkers de mogelijkheid om meldingen op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen ook extern te doen, naast de twee interne vertrouwenspersonen. Er zijn in 2014, evenals in vorig jaar, geen klachten ingediend.

4.2.6 **Maatschappelijk verantwoord opereren (mvo), governance en beleid**

In 2014 is de mvo-stuurgroep opgericht onder voorzitterschap van de secretaris. De stuurgroep komt twee keer per jaar bij elkaar om zorg te dragen voor de uitvoering, evaluatie en waar nodig het bijstellen van het mvo-beleid. De stuurgroep beoordeelt beleidsvoorstellen van de mvo-werkgroepen en zorgt voor aansluiting van het mvo-beleid op de strategie en het werkprogramma van de Algemene Rekenkamer. De stuurgroep rapporteert aan het college en de organisatie.

Onze doelen voor mvo in de bedrijfsvoering hebben wij in 2014 via een zelfevaluatie in lijn met ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility) aangescherpt, inclusief bijbehorende indicatoren en een nulmeting, om daar beter op te kunnen sturen en over te verantwoorden. Door mvo te integreren in de Planning- en Controlcyclus en de tussentijdse managementrapportages, kunnen wij tijdig inzicht bieden in de geboekte resultaten en waar nodig bijsturen.

4.2.7 **Interne communicatie, informatievoorziening en automatisering**

Interne communicatie

Kennis en informatie delen, managementinformatie uitwisselen en elkaar informeren over relevante activiteiten en ontwikkelingen: bij de Algemene Rekenkamer vindt veelvuldig interne communicatie plaats. Daarvoor hebben we een pakket aan communicatiemiddelen en -activiteiten. Naast overleggen en terugkoppelingsmomenten zetten wij (social) media in, zoals Reken maar (personeelsblad, per 1 januari 2015 gedigitaliseerd), Kenniskamer (intranet) en Yammer. Voor een aantal gebeurtenissen zijn bedrijfsfilms gemaakt, zoals een Jaaroverzicht 2014 voor de nieuwjaarsreceptie.

De reorganisatie van de stafdirecties leidde overigens tot een piek in de interne communicatie. Er zijn gesprekken met betrokkenen gevoerd, personeelsbijeenkomsten georganiseerd en andere media ingezet om de organisatieontwikkeling en de gevolgen ervan toe te lichten.

CIO-rol

Door het groeiende aantal 'i-vraagstukken' binnen de Algemene Rekenkamer en een verschuiving van de aandacht naar informatiesystemen ter ondersteuning van het primaire proces, is in 2014 bij de Algemene Rekenkamer gestart met een CIO-rol (Chief Information Officer) op het niveau van het managementteam. De CIO wordt ondersteund door een CIO-werkgroep. Vanuit deze werkgroep zijn afgelopen jaar vier themagroepen actief geweest:

- externe ontwikkelingen;
- i-kennis en competenties;
- digitalisering van het onderzoeksproces;
- doorontwikkeling van onze webproducten.

De themagroep 'externe ontwikkelingen' heeft zich vooral gericht op het in beeld brengen van relevante externe i-ontwikkelingen en de vertaling ervan naar uitdagingen voor de eigen organisatie. 'I-kennis en competenties' probeert vooral een bijdrage te leveren aan het vergroten van het organisatiebrede bewustzijn en de i-kennis. De themagroep 'digitalisering onderzoeksproces' is gestart met een pilot gericht op het verder digitaliseren van het onderzoeks- en het portefeuilleproces.

De Algemene Rekenkamer zet steeds meer in op digitale producten, zoals websites en themasites. Ze vullen niet alleen bestaande producten aan, maar vervangen ook vaak de papieren versies. In 2014 hebben we bekeken op welke wijze we onze digitale producten nog efficiënter en effectiever kunnen inzetten. Zo is er een handzaam schema opgesteld, de Digiwijzer, dat onderzoekers helpt bij het bepalen welke vorm het meest geschikt is voor het publiceren van onderzoek.

Overige IT-activiteiten

Verder heeft de Algemene Rekenkamer afgelopen jaar haar proces van plannen en tijd verantwoordt vereenvoudigd. We hebben een nieuw systeem voor projectplanning en tijdverantwoording ingevoerd en de implementatie ervan is afgelopen jaar succesvol verlopen.

Zorgvuldig omgaan met informatie is een belangrijk uitgangspunt van ons werk. Daarom nemen we geregeld ons informatiebeveiligingsbeleid onder de loep. In 2014 zijn we begonnen met het afstemmen van ons informatiebeveiligingsbeleid en de onderliggende regelingen op de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst.

Eind 2014 hebben we een begin gemaakt met het actualiseren van het nieuwe *Kader informatievoorziening*, waarin het jaarlijkse projectportfolio van ICT projecten staat beschreven. Begin 2015 stellen we dit document definitief vast. Vanwege de snelle ontwikkelingen op het vlak van ICT en informatievoorziening zijn we afgestapt van een driejarige cyclus en actualiseren we dit kader elk jaar.

Websites Algemene Rekenkamer

Voor de website www.rekenkamer.nl zijn webstatistieken beschikbaar vanaf het laatste kwartaal van 2014. Dat de tijdvakken ervoor ontbreken, heeft te maken met de cookie-wetgeving. In het laatste kwartaal van 2014 waren er 49.767 externe bezoekers. De meest geraadpleegde onderzoeken in het laatste kwartaal waren: *Basisregistraties*, *Belastingontwijking* en *Zicht overheden op beschermen burgers en bedrijven*.

Aantallen bezoekers (intern en extern) op onze andere websites in 2014:

- Website Verantwoordingsonderzoek: 13.993 unieke bezoekers;
- Website Kredietcrisis: 3.011 unieke bezoekers;
- Website Vervanging F-16: 18.462 unieke bezoekers;
- Website Passie voor publieke verantwoording: 2.979 unieke bezoekers.

Gebruikersonderzoek

Om onze websites en digitale publicaties zo toegankelijk en gebruiksvriendelijk mogelijk in te richten, laten we regelmatig onderzoek uitvoeren onder gebruikers van onze websites. Zo hebben we in 2014 een gebruikersonderzoek gehouden voor www.rekenkamer.nl/verantwoordingsonderzoek. De website wordt in 2015 op verschillende punten aangepast om tegemoet te komen aan wensen van gebruikers. Ten slotte hebben we in januari 2014 onze website www.rekenkamer.nl op toegankelijkheid en naleving van de webrichtlijnen laten toetsen door de onafhankelijke Stichting Accessibility. In 2014 voldeed www.rekenkamer.nl aan het hoogste niveau van toegankelijkheid.

Social media

In 2014 hebben we veel gebruikgemaakt van social media en dat gebruik bovendien uitgebreid. We gebruiken social media onder meer om in contact te komen met geïnteresseerde burgers en instellingen, zoals bij het scholierenonderzoek en het onderzoek naar de kwaliteit van schoolgebouwen. De Algemene Rekenkamer heeft een Facebookpagina en een Twitteraccount. Hierop delen we ons 'nieuws', bijvoorbeeld over de publicatie van een rapport. We experimenteerden met discussies over onderwerpen waarmee de Algemene Rekenkamer zich bezighoudt, vooral in besloten groepen op Facebook en LinkedIn. Het aantal volgers op de verschillende social media is in 2014 toegenomen, tot 2.040 op Twitter en 397 op Facebook.

4.3 Onze mensen

De Algemene Rekenkamer is een kennisorganisatie. Overdracht van kennis, instroom van jongeren en nieuwe kennis en het behoud daarvan, zijn van groot belang. In de ontwikkeling van onze organisatie hanteren we de volgende uitgangspunten:

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

Om deze uitgangspunten te realiseren, zijn aanpassingen nodig in de structuur van de organisatie, in werkwijzen en in ons gedrag. Langs verschillende wegen werken we hieraan, waaronder in- en uitstroom van medewerkers, ontwikkeling van medewerkers, reorganisatie van de stafdirecties en centrale huisvesting met flexplekken.

4.3.1 Invulling van mvo-doelen voor medewerkers

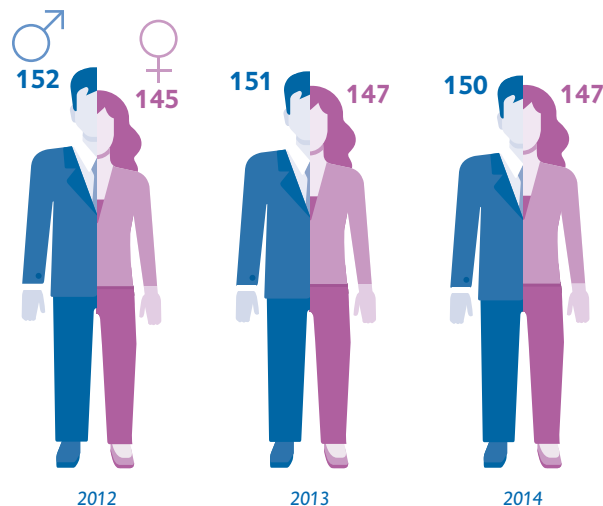
De Algemene Rekenkamer hanteerde in 2014 de volgende mvo-doelen voor haar medewerkers:

1. In 2014 30% vrouwen op topposities en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement (commitment aan Charter Talent naar de Top);
2. Bijdragen aan rijksdoelen voor instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Jaarlijks minimaal drie fte uit de Wwb (Wet werk en bijstand), Wsw (Wet sociale werkvoorziening) of Wajong;
3. Bijdragen aan de rijksambitie van meer instroom van jonge mensen op de arbeidsmarkt;
4. Iedere medewerker besteedt jaarlijks minimaal vijf dagen aan studie en/of ontwikkeling.

1 Vrouwen in de top

De Algemene Rekenkamer streeft naar diversiteit in haar personeelsbestand, als afspiegeling van de samenleving. Onderdeel daarvan is een evenwichtige man-vrouwverdeling. De Algemene Rekenkamer wil zowel mannen als vrouwen de kans geven hun talenten te benutten. Bovendien hebben we ons gecommitteerd aan het Charter Talent naar de Top. Voor 2014 was het doel om 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement. Het eerste doel is in 2014 gerealiseerd. Drie van de vijf topfuncties worden nu bezet door een vrouw. Dat brengt ons op 60% vrouwen op topposities (inclusief interim directeur Stafdirectie). Hierbij is het college met onze vrouwelijke president niet meegerekend. In de subtop is het doel van 50% niet gehaald; de vrouw-manverhouding is in 2014 gestegen van 33% vrouwen naar 36%.

Figuur 8 Verdeling mannen en vrouwen, in aantallen (exclusief collegeleden)



2 Rijksdoelen instroom mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

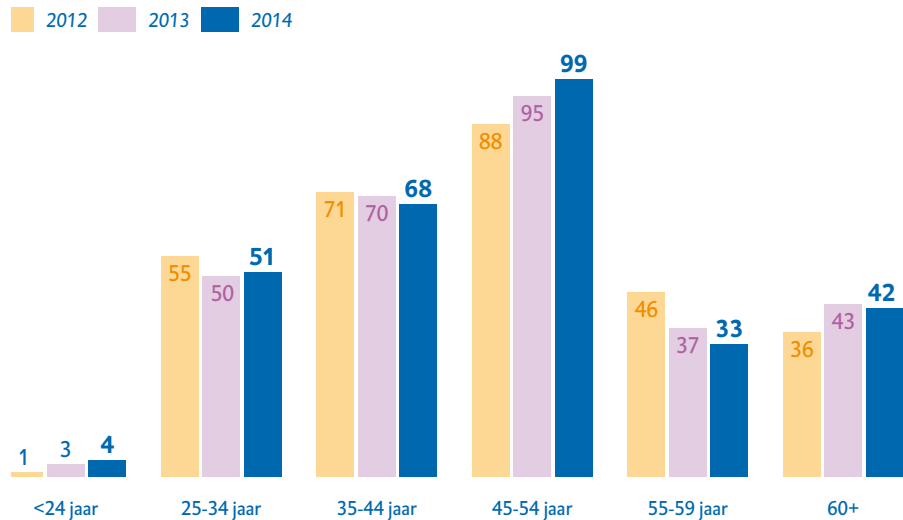
Vooruitlopend op de invoering van de Participatiewet heeft de Algemene Rekenkamer zich al ten doel gesteld om bij te dragen aan de instroom van mensen met een zogenoemde 'afstand tot de arbeidsmarkt'. We hebben één collega in dienst die binnen deze groep valt. De komende jaren willen we voldoen aan de wettelijke verplichtingen die voortvloeien uit de Participatiewet, die per 1 januari 2015 van kracht is. In 2023

dient minimaal 3% van het aantal fte's te bestaan uit mensen (vertaald in 25-uursbanen) met een afstand tot de arbeidsmarkt.

3 Jonge medewerkers

In 2014 zijn dertien medewerkers uitgestroomd en twaalf medewerkers ingestroomd. Van deze twaalf medewerkers zijn er tien dertig jaar of jonger. Daarnaast hebben vijfendertig leerlingen in 2014 stage gelopen bij de Algemene Rekenkamer. Het jaarlijks doel is vijftien stagiairs/stagiaires.

Figuur 9 **Leeftijdsofbouw personeelsbestand**



4 Ontwikkeling en inzet van medewerkers

De kennis en inzet van medewerkers is cruciaal voor de kwaliteit van het werk van de Algemene Rekenkamer. Daarom hanteren we de norm dat iedere medewerker jaarlijks minimaal vijf dagen aan studie en/of persoonlijke ontwikkeling besteedt. Die norm is in 2014 gehaald.

Figuur 10 **Opleidingen in 2014: dagen en kosten**



Medewerkers hebben naast het leren in de dagelijkse praktijk ruim zes dagen (6,7 gemiddeld per persoon) besteed aan het ontwikkelen en overdragen van hun kennis en vaardigheden. We hebben daarvoor een actief PE-beleid (permanente educatie), gericht op kennis ontwikkelen en delen. Niet alleen het volgen, maar ook het

geven van workshops, het invullen van docentschappen en leerstoelen, en bijdragen aan artikelen of boeken of andere vaktechnische ontwikkelingen vallen onder dit PE-beleid. In totaal hebben we € 655.000 uitgegeven aan externe opleidingskosten, flankerend beleid ('Van-Werk-Naar-Werk') en aan organisatieontwikkeling. Dit komt gemiddeld neer op € 2.380 per fte, een stijging ten opzichte van 2013 (mede door de

uitgaven aan flankerend beleid en organisatieontwikkeling). Ten opzichte van de gehele Rijksoverheid zitten we boven het gemiddelde. Het is onze overtuiging dat dit past bij onze kennisintensieve organisatie. Permanente aandacht voor leren en ontwikkelen staat ook de komende jaren hoog op de agenda.

- Digitalisering en vakmanschap

Er is in 2014 in het bijzonder geïnvesteerd in leeractiviteiten gericht op digitalisering en innovatie van werkwijzen en producten. Voor het bevorderen van de i-kennis en competenties zijn diverse incompanytrainingen georganiseerd. Voor het verhogen van het i-bewustzijn stond de Rekenkamerbrede Updatedag (gericht op leren van elkaar en kennis delen) in 2014 geheel in het teken van ontwikkelingen in digitalisering binnen en buiten de Algemene Rekenkamer. Waarom is dit belangrijk voor ons instituut, wat betekent dit voor ons werk en wat gaat onze omgeving hiervan merken? Digitalisering raakt de inhoud van ons onderzoek, het onderzoeksproces en onze ondersteunende werkzaamheden. Digitaal leren heeft in 2014 een vervolg gekregen door de introductie van de onlineleeromgeving van de Algemene Rekenkamer waarop medewerkers trainingen kunnen volgen.

- Organisatieontwikkeling: sturen op output

De Algemene Rekenkamer is in 2014 gestart met outputsturing binnen de organisatie. Bij outputgericht werken staan de doelen en impact die je wilt bereiken (waarom en waartoe, de bedoeling) voorop. Eind 2014 hebben we ervoor gekozen om de verdere implementatie van outputsturing in de dagelijkse praktijk van de onderzoeksteams te organiseren met een outputcoach tijdens de opzet van onderzoeken. Twee teams zijn geselecteerd om deze aanpak uit te proberen.

4.3.2 Detacheringen

Via detacheringen willen we een impuls geven aan de interne en externe uitwisseling van (vak)kennis en deskundigheden. Zo werken we als Algemene Rekenkamer aan het verbeteren van de (loopbaan)ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en halen we gericht (vak)kennis en deskundigheden in huis. In 2014 waren 22 medewerkers van de Algemene Rekenkamer gedetacheerd en waren 9 collega's van externe organisaties gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer.

4.3.3 Reorganisatie

In 2014 hebben wij de in 2013 ingezette reorganisatie van staf en ondersteuning voortgezet. De directie Bedrijfsvoering is samengevoegd met de directie Beleid en Communicatie, waardoor één stafdirectie is ontstaan. Dit had formatieve gevolgen voor iets meer dan 13% van de medewerkers. Een aantal medewerkers is of wordt begeleid naar ander werk via 'Van-Werk-naar-Werk-trajecten'. De organisatie heeft tijdelijk een mobiliteitsmanager aangesteld om deze mensen te begeleiden. Het merendeel van deze groep (60% ervan) is geplaatst op andere functies binnen de eigen organisatie. Een groot deel van de medewerkers die nog geen ander werk hebben gevonden, is gedetacheerd bij andere organisaties. De formatieve wijzigingen hebben bijgedragen aan de doelstelling om het management te verkleinen. Het aantal managers binnen de stafdirectie ging van negen naar vijf. De directie wordt aangestuurd door een interim directeur.

4.3.4 Ondernemingsraad

In 2014 is nieuwe Ondernemingsraad (OR) geïnstalleerd voor een periode van drie jaar. Deze bestaat voor het grootste deel uit nieuwe leden. De OR voert maandelijks overleg met de secretaris. In dit overleg wordt stilgestaan bij zaken die spelen binnen de organisatie en bij onderwerpen waarvoor de OR advies of instemming moet geven. In het afgelopen jaar heeft de OR zich vooral gericht op de reorganisatie van de stafdirectie. Daarbij is geadviseerd over zowel specifieke functies, als de indeling van de nieuwe stafdirectie.

De OR heeft in 2014 onder voorwaarden ingestemd met de invoering van de mobiliteitskaart. Deze kaart verving bestaande vervoerskaarten in verband met de invoering van de OV-chipkaart. De voorwaarden van de OR hangen samen met onder meer een aantal privacyaspecten, dat nog moet worden geregeld. Dit speelt overigens breed binnen de Rijksoverheid. Elk onderdeel van het Rijk is zelf verantwoordelijk voor de invoering en zorgvuldige implementatie. Andere onderwerpen waar de OR aandacht voor heeft gehad, betreffen:

- outputsturing: hoe maken we goede afspraken over het opleveren van producten en hoe spreken we elkaar daarop aan;
- het vervolg op het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat zowel door het college als de secretaris wordt opgepakt;
- de invulling van de functie van de externe vertrouwenspersoon.

4.3.5 Centrale huisvesting

Kort voor de zomer 2014 hebben we de laatste kenniskringen - op één na - die nog bij ministeries waren gevestigd, ondergebracht binnen onze centrale huisvesting in Den Haag. Alleen onze locatie bij het Ministerie van Financiën houden we vooralsnog aan. Met deze beweging van overwegend decentrale naar overwegend centrale huisvesting hebben we het maximum aantal werkplekken, dat we voorheen bij ministeries in gebruik namen, vrijgegeven. Door deze centralisatie is een aanzienlijke kostenbesparing gerealiseerd. Wij hebben in totaal (vanaf 2011) 164 werkplekken / pc's bezuinigd. Dit levert gemiddeld € 10.000 per werkplek per jaar op. In 2014 heeft dit een besparing van € 1.640.000 opgeleverd. Deze opbrengsten komen ten goede aan het Rijk. Naast het doel om de werkplekken in onze centrale huisvesting efficiënter in te zetten, bereiken we hiermee dat de professionals in onze organisatie meer persoonlijk contact met elkaar hebben en daardoor ook sneller kennis kunnen delen.

4.3.6 Gezondheid

De Algemene Rekenkamer streeft naar een minimaal ziekteverzuim. Het ziekteverzuim is ten opzichte van 2013 met 0,5% gedaald tot 2,1% in 2014. Daarmee valt het ziekteverzuimpercentage ruim onder de Verbaannorm⁵ van 3,6%. De meldingsfrequentie (het aantal keren dat een medewerker zich ziek heeft gemeld) is in 2014 1,3.

Tabel 3 Ziekteverzuim 2014

	2012	2013	2014
Excl. zwangerschapsverlof	3,5	2,6	2,1
Meldingsfrequentie	1,4	1,2	1,3
Medewerkers zonder verzuim	96	107	113

⁵ Een denkmodel dat ervan uit gaat dat ziekteverzuim vooral afhankelijk is van het opleidingsniveau van een functie, in combinatie met de leeftijd van een werknemer.

De Algemene Rekenkamer wil haar medewerkers gezond en vitaal houden. Daarom hebben we in 2014 in ons gezondheidsbeleid BRAVO⁶ aangehouden:

- **Beweging:** via de sportdag en tegemoetkoming in kosten van sport via personeelsvereniging Sonar. Of iemand voldoende beweegt, is onderdeel van het Preventief Medisch onderzoek (PMO).
- **Roken:** er is geen specifieke ontmoedigingsactiviteit geweest in 2014.
- **Alcohol:** dit wordt gecheckt bij het PMO waaraan iedere medewerker eenmaal per drie jaar vrijwillig kan deelnemen.
- **Voeding:** onze cateraar verzorgt verantwoord en gezond voedsel dat deels biologisch is.

4.3.7 Personeelsactiviteiten en maatschappelijke betrokkenheid

Bij de organisatie van bijeenkomsten en personeelsuitjes laten we maatschappelijke en duurzaamheidscriteria meewegen. Vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid vinden we het namelijk belangrijk om te investeren in onze directe maatschappelijke omgeving. Zo stellen we medewerkers in de gelegenheid om deels in eigen tijd en deels in werktijd (overdag) vrijwilligerswerk te doen, bijvoorbeeld als leeshulp op een basisschool.

In oktober heeft de eerste ‘week van de duurzaamheid’ plaatsgevonden met acties opgezet vanuit de brede definitie van duurzame ontwikkeling die de Rekenkamer hanteert (op sociaal, ecologisch en economisch terrein). De acties hebben bijgedragen aan een breder gedragen begrip van mvo in de organisatie en concrete steun voor sociale entrepreneurs en stichtingen in de regio.

Personeelsvereniging Sonar heeft diverse activiteiten georganiseerd in 2014. Per 1 januari 2015 heeft Sonar 264 leden (vijf meer dan op 1 januari 2014), 54 seniorleden en 4 donateurs. 88% van de medewerkers is lid van Sonar.

YoHoCo is de vereniging voor jonge medewerkers (tot en met 36 jaar) van de Hoge Colleges van Staat. In 2014 bestond YoHoco vijftien jaar. In 2014 waren er veertien Rekenkamermedewerkers lid van YoHoCo.

De Algemene Rekenkamer heeft een Sociaal Fonds, dat is 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. Inkomsten verkrijgt het fonds uit contributies van Rekenkamermedewerkers. In 2014 hebben er, evenals in 2013, geen personeelsleden van de Algemene Rekenkamer een beroep gedaan op het Sociaal Fonds. Eind 2014 stonden er in totaal twee leningen uit eerdere jaren uit.

4.3.8 Milieu

De Algemene Rekenkamer heeft al in 2009 milieudoelstellingen voor de bedrijfsvoering geformuleerd. Voor 2014 golden de volgende doelstellingen voor het milieu:

1. Tot en met 2019 een reductie van de CO₂-uitstoot van 8% ten opzichte van 2011;⁷
2. Tot en met 2019 een totale energiebesparing van 20% ten opzichte van 2009 (voor het pand aan het Lange Voorhout in Den Haag);
3. In 2014 een reductie in papierverbruik van 20% ten opzichte van 2012.

⁶ BRAVO staat voor Beweging, Roken, Alcohol, Voeding.

⁷ Het doel uit 2009 om tot en met 2019 20% reductie in CO₂-uitstoot te bereiken, werd al in 2010 gehaald door over te stappen op datgene dat toen nog gold als groene stroom. Het doel werd daarom in 2011 aangescherpt en is nu 8% reductie in 2019 ten opzichte van 2011.

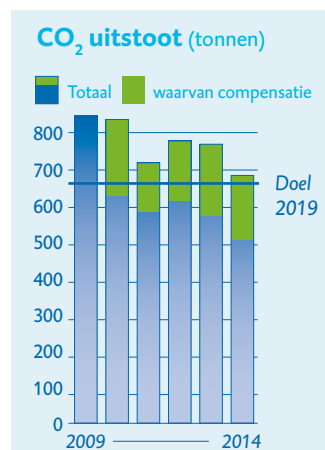
1 Vermindering CO₂-uitstoot

De CO₂ en energiedoelen zijn in lijn met de Europese klimaatdoelstellingen. Voor het bijhouden van de gegevens over het milieu maken wij gebruik van de Milieubarometer van Stichting Stimular. Begin 2015 heeft Stimular de CO₂-emissiefactoren in de Milieubarometer geactualiseerd in lijn met de afspraken met de andere partijen uit de Green Deal CO₂-emissiefactoren. Als consequentie is onze CO₂-uitstoot van de afgelopen jaren herberekend, om te voldoen aan de nieuwe landelijke afspraken. Dit leidt tot een significante stijging van onze CO₂-uitstoot ten opzichte van datgene dat in eerdere jaren is gerapporteerd. Dit komt door de nieuwe definitie voor groene energie van de Green Deal die het gevolg is van het maatschappelijk debat over groene stroom.

In 2010 heeft de Algemene Rekenkamer bewust de overstap gemaakt naar groene stroom, waardoor haar CO₂-uitstoot fors is gedaald. Dit verliep via een collectieve aanbesteding door de Rijksoverheid, waarbij de vergroening van de ingekochte stroom plaatsvond via een aparte aanbesteding en het kopen van compensatie certificaten. Volgens de nieuwe definities van de Green Deal CO₂-emissiefactoren is dit 'Groene stroom (zonder keurmerk)' en wordt het met terugwerkende kracht als grijze stroom berekend en opgenomen in de Milieubarometer en de andere berekeningsinstrumenten aangesloten bij de Green Deal.

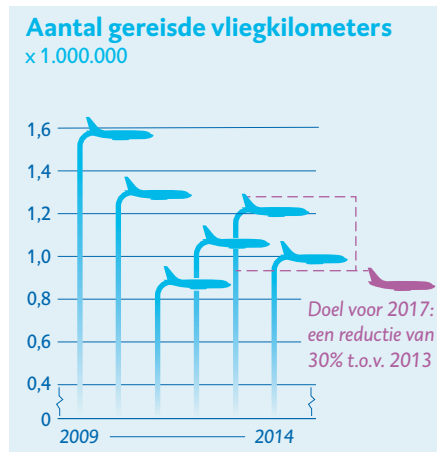
De Algemene Rekenkamer wil een bijdrage leveren aan de groei van de duurzame energiesector. Wij sluiten ons daarom aan bij de nieuwe definitie van de Green Deal voor groene stroom en blijven rapporteren via de Milieubarometer. Hierdoor wordt onze energie als grijs berekend en stijgt de gerapporteerde CO₂-uitstoot. In 2015 wordt een stappenplan opgesteld met als doel, rekening houdend met contractuele verplichtingen, zo snel mogelijk de overstap te maken naar groene stroom met een keurmerk (Milieukeur of EKEEnergy logo), die zorgt voor extra duurzame energieproductie.

Figuur 11 **Overzicht CO₂ uitstoot (2009 - 2014), inclusief compensatie van de vliegkilometers**



In 2014 is het aantal vliegkilometers, ten opzichte van 2013, met 218.136 kilometer afgenomen. Dit is een reductie van 17%. Het streven is om in 2017 een reductie van 30% ten opzichte van 2013 te bereiken en uit te komen op 901.237 vliegkilometers.

Figuur 12 Aantal vliegkilometers (2009-2014)

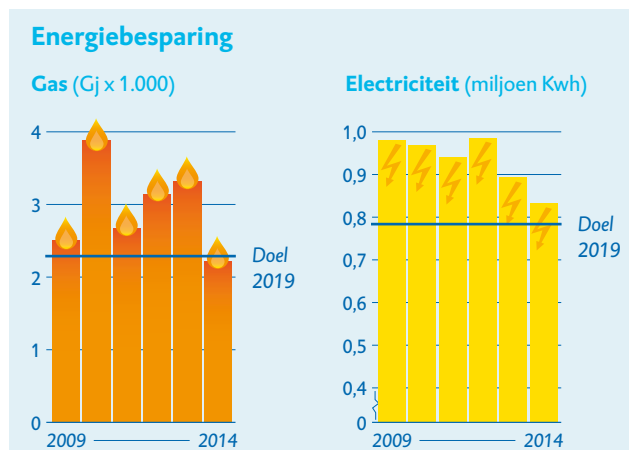


Een mvo-dilemma is dat de Algemene Rekenkamer internationaal actief is om te leren van anderen en een bijdrage te leveren aan de versterking van rekenkamers in partnerlanden. Dit gaat gepaard met het maken van vliegkilometers en de consequentie daarvan is een hogere CO₂-uitstoot. Daarom kijken wij kritisch naar de noodzaak om te reizen, de grootte van de delegatie en overwegen wij alternatieven, zoals een congresbijdrage via een videolink. Wij laten de CO₂-uitstoot van vluchten compenseren via een Rijksbreed afgesloten contract met de Climate Neutral Group.

2 Energiebesparing

De trend dat ons energieverbruik vermindert ten opzichte van vorige jaren zet zich door. In 2014 hebben we een reductie van 1097 GJ in warmte (gas) gebruik bereikt. Het doel voor 2019 is een aanvullende reductie van 276 GJ tot 2.271 GJ. In het gebruik van elektriciteit heeft in 2014 - ten opzichte van 2013 - een reductie van 60.546 KWh plaatsgevonden. Het streven is een verdere reductie van 48.156 KWh in gebruik tot 785.360 KWh in 2019.

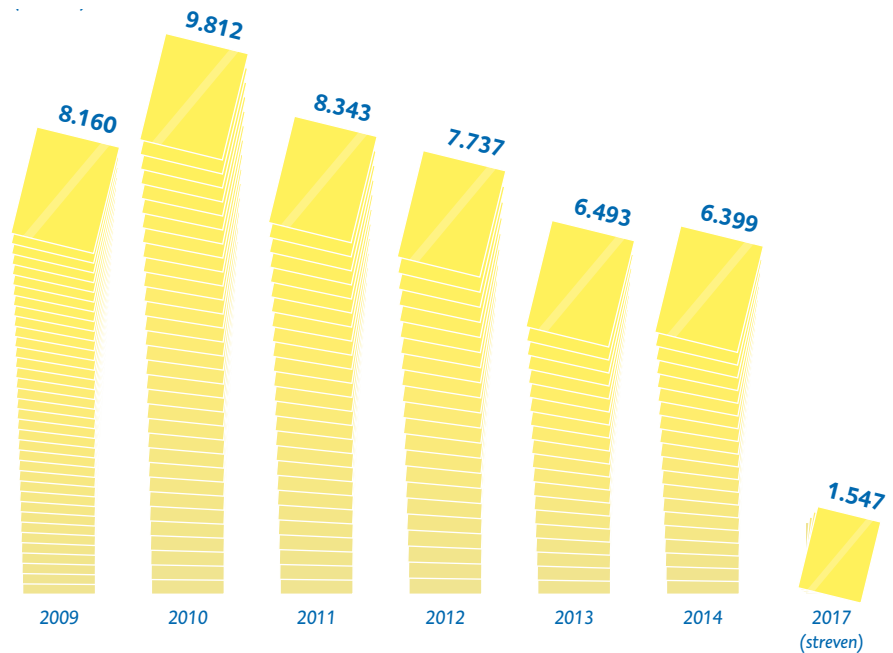
Figuur 13 Overzicht energiegebruik (2009-2014)



3 Reductie papierverbruik

In 2014 hebben we een papierbesparing van 92 kilo bereikt ten opzichte van 2013. Het doel voor papierreductie in 2014 (20% reductie ten opzichte van 2012) hebben we hierdoor helaas niet bereikt. Door middel van bewustwording en verdere digitalisering hopen wij in 2017 een reductie van 80% ten opzichte van 2012 te bereiken.

Figuur 14 Papierverbruik in kilogrammen (2009-2014)



We constateren dat we op milieugebied in 2014 voortgang hebben geboekt door een vermindering van het aantal gevlogen kilometers en door het terugdringen van energiegebruik door het verder isoleren van ons pand aan het Lange Voorhout in Den Haag. Bij warmte en vliegkilometers heeft een ombuiging van de negatieve trend van 2012 en 2013 plaatsgevonden.

Vanaf 2015 zijn de verdere beperking van onze CO₂-uitstoot, energieverbruik, duurzame mobiliteit, en papiergebruik prioriteiten. De Algemene Rekenkamer spant zich in om de CO₂-emissies en energieverbruik te beperken, bijvoorbeeld door te sturen op duurzame mobiliteit. Energie en vliegkilometers vormen op dit moment de grootste delen van de CO₂-voetafdruk van de Rekenkamer. Door papierverbruik zoveel mogelijk te beperken kan de Algemene Rekenkamer een bijdrage leveren aan het verantwoord en zuinig omgaan met grondstoffen.

Duurzame inkoop

De Algemene Rekenkamer sluit aan bij het rijksbeleid voor duurzame bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door in haar inkoopprocedures rekening te houden met de milieucriteria en sociale criteria (onder meer ten aanzien van arbeidsomstandigheden, kinderarbeid en mensenrechten) van de geldende richtlijnen. In 2014 is de Algemene Rekenkamer regelmatig in gesprek geweest met haar leveranciers, zoals de catering- en schoonmaakbedrijven, maar ook het evenementenbureau van het EUROSAI-congres, om het belang van de duurzaamheidscriteria in de geldende contracten onder de aandacht te brengen en daar concrete afspraken over te maken. Denk hierbij aan het serveren van kraanwater in plaats van flessenwater, een groter aanbod van biologische en fairtrade-producten in het bedrijfsrestaurant en bij (externe) bijeenkomsten en het papierarm vergaderen tijdens het EUROSAI-congres.

4.4 Financiën

De begroting van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van hoofdstuk 11B van de rijksbegroting, 'Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten', en is de verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Lees meer over de rijksbegroting op de website van de Rijksoverheid.

4.4.1 Inspanningsverplichting 2013-2018

In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer besloten om een bijdrage te leveren aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën door een inspanningsverplichting op zich te nemen. Dit conform het verzoek van het kabinet-Rutte 1. Deze inspanningsverplichting loopt op tot een bedrag van in totaal € 1,9 miljoen in 2018. Om deze inspanningsverplichting te kunnen realiseren, zijn we gestart met een organisatieontwikkelings-traject. Daarin bekijken we onder andere hoe ondersteuning en management efficiënter ingericht kunnen worden. In 2014 werd de tweede tranche van deze inspanningsverplichting, € 300.000, gerealiseerd. In 2013 was al een bedrag van € 800.000 gerealiseerd. Wij verwachten ook het restant van deze inspanningsverplichting tijdig te kunnen realiseren.

In de ontwerpbegroting voor 2014 heeft het kabinet-Rutte 11 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 te kunnen instemmen met een tweede inspanningsverplichting. Hierover voeren we nog overleg met de minister van BZK.

4.4.2 Uitgaven Rijksoverheid en Algemene Rekenkamer

In onderstaande tabel zetten we de uitgaven van de Algemene Rekenkamer af tegen de totale uitgaven van de Rijksoverheid.

Tabel 4 **Uitgaven 2009-2013 (x € 1.000.000)**

	2009	2010	2011	2012	2013
Uitgaven Rijk	246.697	237.569	236.693	236.390	225.422
Uitgaven Algemene Rekenkamer	30,1	30,0	28,8	29,3	29,0
%	0,012	0,013	0,012	0,012	0,013

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.⁸

8

De uitgaven van de Rijksoverheid in 2014 zijn pas na de publicatie van ons Verslag 2014 beschikbaar.

Realisatie 2014

In 2014 heeft de Algemene Rekenkamer € 99.000 minder uitgegeven dan begroot. De ontvangsten waren € 241.000 lager dan begroot. In onderstaande tabel zetten we de gerealiseerde en begrote uitgaven en ontvangsten tegen elkaar af.

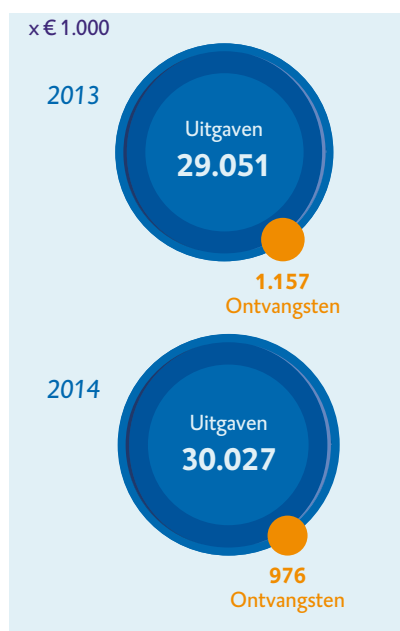
Tabel 5 Realisatie 2013-2014 (x € 1.000)

	Uitgaven 2013	Ontvangsten 2013	Uitgaven 2014	Ontvangsten 2014
Begroting*	29.799	1.217	30.126	1.217
Realisatie	29.051	1.157	30.027	976
Verschil	748	-60	99	-241

* Zoals vastgesteld bij 2e suppletore begrotingswet.

In de 2^e suppletore begrotingswet is een relatief lage eindejaarsmarge⁹ van 0,5 % aangevraagd. We hebben de minister van BZK verzocht de onderbesteding van € 99.000 bij slotwet toe te voegen aan de eindejaarsmarge.

Figuur 15 Overzicht uitgaven en ontvangsten



Specificatie uitgaven en ontvangsten

In de volgende tabel staat een specificatie van onze uitgaven en ontvangsten. Deze specificatie is sinds 2013 gebaseerd op de rijksbrede kostensoortentabel. Door het toepassen van deze tabel worden de mogelijkheden groter om uitgaven binnen de rijksdienst met elkaar te vergelijken.

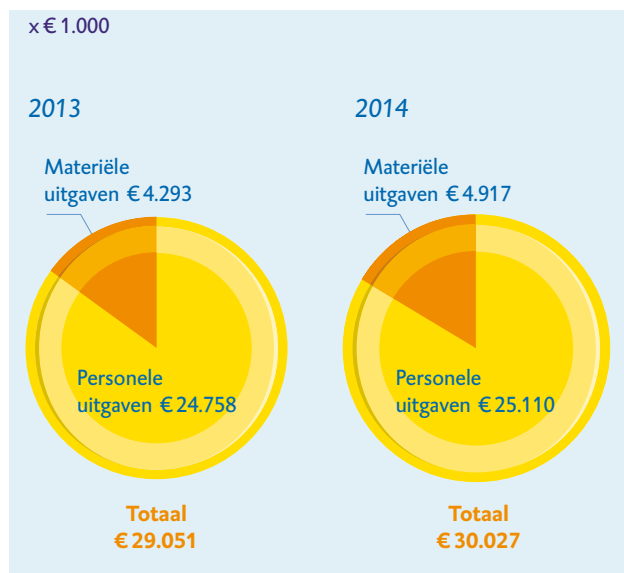
9

De eindejaarsmarge betreft middelen die van het ene begrotingsjaar overlopen naar het volgende begrotingsjaar.

Tabel 6 Specificatie uitgaven (x € 1.000)

	Uitgaven 2013	% van totaal	Uitgaven 2014	% van totaal
Eigen Personeel	24.231	83,4%	24.320	81,0%
Externe inhuur	437	1,5%	710	2,4%
Postactieven	90	0,3%	80	0,3%
<i>Apparaat Personele uitgaven</i>	24.758	85,2%	25.110	83,7%
Uitbesteding	152	0,5%	211	0,7%
Bijdrage Shared Service Organisation	409	1,4%	303	1,0%
Diensten en Middelen	1.230	4,2%	849	2,8%
Vervoer/ en verblijfkosten	45	0,2%	37	0,1%
ICT	1.303	4,5%	1.583	5,3%
Huisvesting	350	1,2%	215	0,7%
Communicatie	784	2,7%	1.499	5,0%
Inbesteding opdrachten	20	0,1%	220	0,7%
<i>Apparaat Materiële uitgaven</i>	4.293	14,8%	4.917	16,3%
Totaal	29.051	100,0%	30.027	100,0%

Figuur 16 Overzicht personele en materiële uitgaven



Tabel 7 Specificatie ontvangsten (x € 1.000)

	Ontvangsten 2013	Ontvangsten 2014
Internationale projecten	973	478
Detacheringen	139	399
Overige ontvangsten	45	99
Totaal	1.157	976

4.4.3 Toelichting op de uitgaven

Een volledig inzicht in onze uitgaven is te verkrijgen via het door ons beschikbaar gestelde 'open spending' bestand. Hieronder lichten we een beperkt aantal kosten-categorieën toe.

81% van onze uitgaven zijn personele uitgaven; naast de loonkosten zijn dat ook de personele exploitatiekosten zoals vergoedingen voor woon-werkverkeer, kosten van nationale en internationale dienstreizen en kosten van studie en opleidingen. Slechts 2,4% van de uitgaven betreft externe inhuur. We blijven hiermee ruimschoots onder de gestelde norm van 10%.

Binnen de kosten voor 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 uitbetaald. In 2014 werd slechts 0,4% van de loonkosten uitbetaald in de vorm van gratificaties. Ons beleid voor bewust belonen is ruimhartiger: cadeaubonnen na een bijzondere prestatie of inspanning, kerstgeschenken aan medewerkers en gepensioneerden en vergoeden van teamlunches en borrels. Dit doen wij om de samenhang binnen de steeds van samenstelling wisselende onderzoeksteams en binnen organisatie-eenheden te versterken. Overigens is de Algemene Rekenkamer in 2014 ruimschoots binnen de zogenaamde vrije ruimte van de Werkkostenregeling voor vergoedingen en verstrekkingen aan personeel gebleven. Slechts 62,6% van de vrije ruimte werd in 2014 gebruikt.

De reis- en verblijfskosten van ons personeel worden grotendeels veroorzaakt door onze internationale activiteiten. Deze kosten belasten we deels door aan derden.

2014 stond voor de Algemene Rekenkamer in het teken van haar tweehonderdjarig bestaan en het voorzitterschap van EUROSAI. In het kader van ons voorzitterschap organiseerden we in de zomer van 2014 eenmalig het EUROSAI-congres. De organisatie van het congres maakte dat onze uitgaven voor communicatie ruim verdubbelden. In de onderstaande tabel hebben we de kosten opgenomen, die we in 2014 maakten voor de viering van ons jubileum en de organisatie van het EUROSAI-congres.

Tabel 8 **Specificatie uitgaven EUROSAI-congres en 200 jaar Algemene Rekenkamer in 2014**
(x €1.000)

	EUROSAI-congres	200 jaar Algemene Rekenkamer
Materiële uitgaven	789,5	54,3
Personele uitgaven	1,6	1,9
Totaal*	791,1	56,2

* Beide projecten zijn daarmee binnen de totaal beschikbaar gestelde budgetten gebleven. Deze budgetten waren voor de totale looptijd van de projecten gesteld op € 1 miljoen (voor het EUROSAI-congres) respectievelijk € 100.000 (voor 200 jaar Algemene Rekenkamer).

De kosten van externe inhuur en investeringen namen in 2014 relatief fors toe ten opzichte van 2013. In 2014 is meer gebruikgemaakt van flexibele arbeid voor specifieke deskundigheden en voor het opvangen van piekbelastingen in het verantwoordingsonderzoek, maar ook bij het verzoekonderzoek *Bekostiging voortgezet onderwijs* is extern ingehuurd. De externe inhuur voor dit verzoekonderzoek werd gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap door een budgetoverheveling. In 2014 werden ook diverse delen van onderzoek inbesteed. Zo leverde het Centraal Bureau voor de Statistiek een bijdrage aan het onderzoek *Regionale verschillen in het zorggebruik AWBZ* dat we in 2015 publiceren. Het Sociaal en Cultureel Planbureau leverde een bijdrage aan het verzoekonderzoek *Bekostiging voortgezet onderwijs*.

In 2013 was er sprake van flink hogere uitgaven in de categorie Diensten en Middelen. Dit was toe te schrijven aan de investeringen in meubilair en lockers die in 2013 werden gedaan in het kader van de invoering van het flexwerken en het reduceren van het aantal werkplekken. In 2014 waren de uitgaven in deze categorie weer rond het niveau van 2012.

De stijging in de ICT-uitgaven in 2014 hangt samen met de start van de digitalisering van het onderzoeksproces, en vervangingsinvesteringen voor de ICT-infrastructuur.

Kostprijs per categorie

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

- Onderzoeksprojecten. Dit zijn de dagen die zijn 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 aan relatiebeheer.

Tabel 9 Productiecijfers, dagen en kosten (x € 1.000)*

	Dagen 2012	Kosten 2012	Dagen 2013	Kosten 2013	Dagen 2014	Kosten 2014
Onderzoeksprojecten	17.269	17.106	18.240	17.651	19.215	18.531
Internationale projecten	2.709	2.683	3.277	3.171	3.165	3.052
Overige direct productieve activiteiten	9.580	9.490	8.503	8.229	8.756	8.444
Totaal	29.558	29.279	30.020	29.051	31.136	30.027

* De kostprijs per categorie is berekend door de kostprijs per dag te vermenigvuldigen met het aantal bestede dagen. Voor 2014 is de gemiddelde kostprijs per dag € 964,39.

Kostprijs per dag

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

Tabel 10 Kostprijs

	2011	2012	2013	2014
Uitgaven (x € 1.000)	28.800	29.279	29.051	30.027
Productieve dagen	29.428	29.558	30.020	31.136
Kostprijs per dag in €	979	991	968	964

Figuur 17 **Kostprijs onderzoek**

De berekende kostprijs per dag is ten opzichte van 2013 met 0,3% 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 het management en de ondersteuning en ontzien zoveel mogelijk het primaire proces en onze 'productie'.

Extern gefinancierde internationale projecten

We ondersteunen zusterorganisaties als dat kostendekkend is. We houden als richtlijnen aan:

- Voor dekking van de personeelskosten hanteren we bij offerte de DAR-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.

Uit onderstaande tabel blijkt in hoeverre de extern gefinancierde internationale projecten ook daadwerkelijk kostendekkend zijn geweest. Het zijn projecten die in 2014 zijn afgerond.

Tabel 11 **Kostendekkendheid van in 2014 afgeronde internationale projecten**

Project	Kosten over totale looptijd project		Ontvangsten	Kostendekkendheid
	gerealiseerde dagen	euro's*	euro's	%
Algemene Rekenkamer Aruba 2008 - 2013	373	454.524	417.143	91,8
VO Sint Maarten 2013 + Integriteitsonderzoek	27	27.450	26.964	98,2
Tunesië II + Training Communicatiespecialist	417	373.619	368.647	98,7
Totaal	817	855.593	812.754	96,3

* Personeelskosten en reis- en verblijfskosten in 2014 en voorgaande jaren.

De kostendekkendheid van in 2014 afgeronde internationale projecten is naar tevredenheid.

Externe inhuur

De Algemene Rekenkamer huurt waar nodig deskundigheid in, bijvoorbeeld bij onvoldoende expertise of capaciteit voor de uitvoering van onderzoeksprojecten of voor projecten in het buitenland. Ook huren we capaciteit en expertise in voor ondersteuning bij interne projecten en maken we incidenteel gebruik van uitzendkrachten, bijvoorbeeld in de vakantieperiode.

Tabel 12 **Uitgaven externe inhuur**

	2013	2014
Interim-management	0	0
Organisatie- en formatieadvies	8.712	0
Beleidsadvies en onderzoeksopdrachten	308	8.542
Communicatieadvisering	157.303	208.447
Juridisch Advies	8.473	0
Advisering opdrachtgevers automatisering	35.074	0
Accountancy, financiën en administratieve organisatie*	69.172	364.298
Uitzendkrachten (formatie en piek)	158.324	128.520
Totaal	437.366	709.807

* In paragraaf 4.4.3 is een nadere toelichting opgenomen op de stijging van deze uitgaven.

4.4.4 Kosten bestuurlijke en ambtelijke top

In de volgende tabel staan de inkomens van het college in 2013 en 2014. De bezoldiging van het college wordt vastgesteld conform de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman van 6 november 2008.

Tabel 13 **Beloningen college**

	Functie	In functie sinds	Beloning 2013	Pensioen 2013	Totaal 2013	Beloning 2014	Belaste onkostenvergoeding 2014	Pensioen 2014	Totaal 2014
Drs. S.J. Stuiveling	president	29-10-1984	144.108	23.914	168.022	144.108		19.159	163.267
Drs. C.C.M. Vendrik	lid	15-4-2011	126.975	22.835	149.810	126.975		21.720	148.695
Drs. A.P. Visser	lid	15-1-2013	116.347	21.976	138.323	126.975	4.041*	21.720	152.736
Totaal			387.430	68.725	456.155	398.058	4.041	62.599	464.698

* Betreft eenmalige, belaste verhuiskostenvergoeding.

Informatie over nevenfuncties van de collegeleden staat op onze website.

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

De Algemene Rekenkamer heeft twee collegeleden in buitengewone dienst. Het audit comité bestaat uit drie externe leden inclusief de voorzitter.

Tabel 14 **Vacatievergoedingen 2013 en 2014**

	Functie	In functie sinds	Vacatiegeld over jaar	Betaald in 2013*	Betaald in 2014*
drs. P.W. Doop	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2012	5.718	-
			2013**	-	-
prof. dr. M.J.W. van Twist	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2013	-	6.000
J.G.P.M. Helderman RA	Voorzitter van het audit comité	1-1-2012	2013	3.006	-
			2014	-	3.507
mw. dr. B.E.C. Plesch	Lid van het audit comité	1-1-2010	2013	2.254	-
			2014	-	3.006
ir. B.F. Dessing	Lid van het audit comité	1-1-2011	2013	2.505	-
			2014	-	3.757
Totaal				13.483	16.270

* Het jaar van uitbetaling van vacatiegelden is afhankelijk van het moment waarop de collegeleden in buitengewone dienst en/of de leden van het audit comité hun declaratie indienen.

** Over 2013 zijn geen declaraties voor vacatiegelden ingediend.

Bezoldiging ambtelijke top

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

Tabel 15 **Bezoldiging ambtelijke top**

	Functie	FTE	In functie sinds	Beloning 2013	Onkostenvergoeding 2013	Werkgeversdeel voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn 2013	Totaal 2013	Beloning 2014	Onkostenvergoeding 2014	Werkgeversdeel voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn 2014	Totaal 2014
Dr. E. van Schoten RA	secretaris	1,00	1-10-2006	120.788	6.995	21.305	149.088	120.788	6.400	20.281	147.469
Drs. P.J. Rozendal	wnd. directeur	1,06	1-6-2013	67.523	1.869	11.039	80.431	115.754	3.200	19.332	138.286
Drs. C. van der Werf	directeur	1,00	1-10-2013	24.390	801	4.751	29.942	105.669	3.200	17.921	126.790
Drs. B. Goezinne	directeur	1,00	1-1-2012	98.140	3.205	16.320	117.665	103.837	3.200	16.419	123.456
Drs. R. Praat	directeur	1,00	20-5-2002	100.315	3.205	18.026	121.546	99.169	3.200	16.233	118.602
Mr. M.J.C. Houtkamp	directeur*	1,00	1-1-2009	95.650	3.205	16.320	115.175	45.663	1.333	8.857	55.853
Totaal				506.806	19.280	87.761	613.847	590.880	20.533	99.043	710.456

* Directeur tot 1 juni 2014.

Informatie over nevenfuncties van de leden van het managementteam staat op onze website.

Bestuurskosten

De Algemene Rekenkamer streeft naar maximale transparantie over alle kosten van het bestuur. In de onderstaande tabel staan de bestuurskosten voor dienstvervoer en buitenlandse dienstreizen. De kosten onder 'diversen' bestaan voornamelijk uit zakelijke lunches en diners, en een uitgekeerde verhuiskostenvergoeding. De verblijfskosten tijdens buitenlandse dienstreizen zijn opgenomen onder 'Internationale reizen'. Onder 'college algemeen' staan de kosten voor representatieve activiteiten van het college als geheel.

Tabel 16 Bestuurskosten college

	Functie	Totaal 2012	Totaal 2013	Woon-/werk- en dienst vervoer 2014	Internationale reizen 2014	Diversen 2014	Totaal 2014
College algemeen		16.900	14.356	-	891	1.257	2.148
Drs. S. J. Stuiveling	president	29.854*	53.892	37.621	11.392	3.174	52.187
Drs. G. de Jong**	lid	21.270	-	-	-	-	-
Drs. C.C.M. Vendrik	lid	8.028	13.514	4.880	5.395	1.560	11.835
Drs. A.P. Visser	lid	-	15.091	9.510	8.912	5.186	23.608
Totaal		76.052	96.853	52.011	26.590	11.177	89.778

* In 2012 valt het bedrag in vergelijking met andere jaren lager uit als gevolg van ziekte en een herstelperiode van circa drie maanden.

** Drs. G. de Jong was collegelid tot 1 december 2012.

5 Vooruitblik 2015

In 2015 richten we ons op de ontwikkeling van een nieuwe strategie voor de Algemene Rekenkamer. Hierin benoemen we de thema's, waarop we ons met ons onderzoek meerjarig gaan richten. Thema's, waarmee we kunnen blijven bijdragen aan een lerende overheid. In 2014 hebben we de eerste verkenningen naar relevante thema's uitgevoerd. In de tweede helft van 2015 moet dit zijn beslag krijgen in een nieuwe strategie voor ons instituut.

Om bij te dragen aan een lerende overheid moeten we ook zelf een lerende organisatie blijven. Dat doen we door nog meer de blik naar buiten te richten en verbinding te zoeken met onze omgeving, waaronder Tweede Kamer, ministeries, kennisinstututen, collega rekenkamers, universiteiten, etc. Zo kunnen we de veranderingen in de buitenwereld scherp in beeld blijven houden en vertalen naar onze producten en onze werkwijze. Bij het rapporteren over de resultaten van ons onderzoek en bij het onderzoek zelf nemen de digitale ontwikkelingen een steeds belangrijkere plaats in. In 2015 gaan we verder met de toepassing ervan in ons werk en het professionaliseren van onze online communicatie. Dit alles vraagt om de medewerkers met de juiste kwalificaties op de juiste plaats. We blijven medewerkers dan ook stimuleren om de kennis en vaardigheden aan te scherpen en te ontwikkelen.

In het verlengde van onze maatschappelijke taak willen we een positieve bijdrage leveren aan een duurzame ontwikkeling van maatschappij, milieu en welvaart. Dit doen wij bij het uitvoeren van onze kerntaken en in onze bedrijfsvoering. In 2014 hebben we besloten tot een intensivering van ons beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord opereren (mvo). Als input voor de verdere ontwikkeling van ons mvo-beleid wordt in 2015 de dialoog met externe stakeholders en mvo-experts voortgezet.

Ook in een heel ander opzicht wordt 2015 een bijzonder jaar voor de Algemene Rekenkamer. Per 1 juni 2015 neemt Saskia J. Stuiveling afscheid van de Algemene Rekenkamer, na zestien jaar president te zijn geweest. Dat betekent dat in de eerste helft van 2015 de werving van een nieuw collegelid van start gaat, waarmee het college weer uit drie leden zal bestaan. Het kabinet benoemt uit de drie leden van het college de nieuwe president. Dit wordt in een Koninklijk Besluit bezegeld.