



Verslag 2012
Algemene Rekenkamer

28 maart 2013



Inhoud

	Verslag 2012	1
1	Ontwikkelingen op hoofdlijnen in 2012	3
2	De Algemene Rekenkamer: Hoog College van Staat	9
3	Onderzoeken 2012	17
4	Samenwerking en kennisuitwisseling in binnen- en buitenland	35
5	Bedrijfsvoering	47



Verslag 2012

1

In het Verslag 2012 verantwoordt de Algemene Rekenkamer zich over de resultaten van haar werk in 2012 en over de middelen die daarvoor zijn ingezet. Deze keer laten we ook een aantal collega's aan het woord over hun werk bij de Algemene Rekenkamer.

Net als de voorafgaande jaren publiceren we ons Verslag 2012 in digitale vorm op www.rekenkamer.nl/verslag2012. Dat maakt dat u eenvoudig door kunt klikken naar de uitgebreide informatie en overzichten op onze website.

VOORWOORD

3D gevraagd waarvoor nog geen printer is

De afgelopen vijf jaar kenmerken zich door een aaneenschakeling van terugkerende onrust. Over banken en overheidsfinanciën in de eurozone, voortgaande economische stilstand (5 jaar, triple dip) en grote onzekerheid bij burgers en bedrijven. Daarnaast en maar ten dele hierdoor krijgen we ook te maken met steeds dringender wordende hervormingen van de arbeidsmarkt, de woningmarkt, de pensioenen.

Deze ontwikkelingen zijn van uitzonderlijke grootte en diepgang. In Nederland leidde alle turbulentie tot een kabinetscrisis, verkiezingen en een nieuw kabinet. Bewindspersonen, ministeries, directies van uitvoeringsinstellingen met publieke taken: ze staan voor een grote opgave.

Ons werkterrein, de publieke sector, wordt fors omgewoeld. Wij onderzoeken de vertaling van deze onrust in het functioneren en presteren van de publieke sector zo goed mogelijk, beoordelen deze en rapporteren daarover. Hét doorslaggevend criterium voor ons is: is daarbij in beeld welke resultaten geboekt worden? Wat zijn de gevolgen voor de mensen, instellingen en bedrijven?

Daar achter komen blijkt een hele zoektocht, want vrijwel alle organisaties die we het afgelopen jaar nader bekeken, hadden weinig zicht op de resultaten en effecten van hun kernactiviteit. Dat speelt al helemaal als er sprake is van een complexe keten van betrokken



organisaties, zoals wij in 2012 vaststelden in ons onderzoek *Prestaties in de strafrechtketen*. Hetzelfde beeld roept het onderzoek op dat we vandaag tegelijk met ons *Verslag 2012* publiceren: Indicatoren voor kwaliteit in de zorg. De 800 (!!) indicatoren gaan vooral over de structuur en zorgprocessen, nauwelijks over de resultaten van de zorg en maar mondjesmaat over cliëntervaringen. 2

Tien jaar geleden publiceerden wij ons rapport *Tussen beleid en uitvoering*. Wij onderzochten toen wat er terecht kwam van de veelheid van plannen van de (over)ambitieuze overheid op tal van beleidsterreinen. Wij constateerden dat de kloof tussen beleidsambities en uitvoeringspraktijk een groot risico was voor het vertrouwen van de samenleving in de overheid.

Die kloof was er dus al en het dichten ervan is niet alleen complexer geworden maar ook dringender. Er wordt daarom **3D** gevraagd van politiek en samenleving.

Daadkracht om onzekerheid te temperen met een heldere koers en solide verantwoording daarover.

Draagvlak in de samenleving om forse bezuinigingen en hervormingen op verantwoorde wijze te implementeren. De verhouding overheid - burger verandert immers substantieel.

Draagkracht van burgers, bedrijven en publieke organisaties om veranderingen te absorberen.

Hoe realiseer je dat? De sleutel ligt bij een moderne, toekomstbestendige vormgeving van de uitvoering en de tijd die uitvoeringsorganisaties – waaronder ook de gemeenten op wie alle decentralisatie afkomt – gegund wordt hun werk goed te doen. Wordt hen de kans gegeven om hun veranderenergie volledig in dienst te stellen van een meer resultaatgerichte, sobere, dienstbare en begrijpelijke uitvoering van hun kernactiviteiten? En grijpen ze die kans ook?

Wij houden de vinger aan de pols en blijven daarover rapporteren.

Saskia J Stuiveling



1 Ontwikkelingen op hoofdlijnen in 2012

3

Verantwoord bezuinigingen en hervormen

De overheid is van en voor de samenleving. Burgers, instellingen en bedrijven moeten er daarom op kunnen vertrouwen dat hun overheid integer is, zorgvuldig omgaat met belastinggeld, duidelijk is over wat ze wil bereiken, en de beloofde resultaten haalt. Dat is niet eenvoudig. Zeker niet wanneer de overheid twee doelen probeert te bereiken: het versterken van de economie én het waarborgen van de houdbaarheid van de overheidsschuld. Voor dat laatste moet worden bezuinigd en hervormd, maar dat moet wel verantwoord gebeuren. Net als zijn directe voorgangers heeft ook het huidige kabinet bezuinigingsmaatregelen aangekondigd. Het is de verantwoordelijkheid van het kabinet om bij alle voorstellen die het aan de Staten-Generaal voorlegt, concreet aan te geven wat de gevolgen zijn voor bedrijven en burgers. Alleen dan kunnen misverstanden voorkomen worden over de maatschappelijke effecten van de maatregelen. En alleen dan kunnen de Staten-Generaal adequaat op die voorstellen reageren.

Verantwoording afleggen

Naast verantwoord bezuinigen en verantwoord hervormen is ook het afleggen van verantwoording van belang: waar is het belasting- en premiegeld naartoe gegaan, wat is er mee bereikt en wat niet? Er zijn op dit gebied nog veel uitdagingen. Op verschillende grote uitgavenposten - denk aan de zorg en de sociale zekerheid - is qua tijdige en complete verantwoording nog een wereld te winnen. Bovendien worden de organisatiestructuren hier steeds complexer. Ook nemen de risico's voor de overheidsfinanciën steeds verder toe. De omvang van de expliciete garanties van de overheid is in vijf jaar verdubbeld, van 42% van het bbp in 2008 tot 77% bbp in 2011. Daarnaast geeft het Rijk ook veel impliciete garanties af, vooral binnen de financiële sector.

Organisatie van de rijksdienst

Een ander fenomeen is de herziening van de organisatie van de rijksdienst. Twee bewegingen: "Den Haag" stoot steeds meer taken af naar gemeenten en provincies en binnen de rijksoverheid worden taken steeds vaker gezamenlijk en centraal uitgevoerd. Het voornemen is



taken op het gebied van jeugdzorg, werk en zorg aan langdurig zieken en ouderen over te hevelen van het Rijk (respectievelijk de provincie) naar gemeenten, een takenpakket van ruim € 16 miljard. Dit zou op termijn een besparing moeten opleveren. Deze werd in 2012 geschat op circa € 800 miljoen. Bij het verplaatsen van taken naar andere overheden hoort ook het verplaatsen van geld. Eerder constateerden we al dat er een vervaging optreedt bij de geldstromen tussen de rijksoverheid en de andere overheden. Daardoor is niet altijd meer duidelijk welke bestuurslaag waarvoor verantwoordelijk is. Dan weten we niet goed meer wie waarop kan worden aangesproken. En dat mag niet: publiek geld kan niet in een niemandsland terecht komen.

4

Het doel van het samenvoegen van taken binnen de rijksdienst – de zogeheten Compacte Rijksdienst en in aansluiting daarop de Hervormingsagenda – is dat er een goedkopere, kleinere en slimmere overheid ontstaat. De rijksoverheid wil daartoe onder meer ondersteunende taken voor verschillende departementen bundelen. Als een van de voorlopers zijn de meeste auditdiensten al samengevoegd tot de Auditdienst Rijk.

Europa

Op Europees niveau werken de betrokken landen, waaronder Nederland, zo goed mogelijk samen om de schulden crisis te bestrijden. Vanuit onze verantwoordelijkheid hebben wij bij de Staten-Generaal en de minister van Financiën aandacht gevraagd voor de verantwoording over de financiering van landenprogramma's via het Europees Stabiliteitsmechanisme (ESM). Bij het nemen van maatregelen moet je immers meteen voldoende aandacht hebben voor de controle op die maatregelen. Daarmee bereik je dat je later kunt vaststellen of die maatregelen het beoogde resultaat hebben. Het gaat hier om de doelmatigheid en de effectiviteit van het beleid. Mede dankzij de initiatieven van enkele zusterorganisaties in Europa – en van ons – zijn op dit terrein in 2012 vorderingen gemaakt. De harmonisatie van verslaggevingsregels binnen de EU is echter nog verre van gerealiseerd. Landen kunnen daardoor nog steeds nauwelijks een volledig en betrouwbaar beeld krijgen van elkaars financiële positie. Dat draagt niet bij aan goede besluitvorming.



Interview met Kees Vendrik, collegelid Algemene Rekenkamer, over het Europese noodfonds ESM en de inspanningen om het toezicht op de besteding van het geld goed aan te pakken: **"Het lukte omdat iedereen direct aanhaakte, de snelle installatie van een 'board of auditors' die toezicht gaat houden op de rechtmatige besteding van de gelden uit het Europese noodfonds ESM. De 17 eurozonelanden hebben hiertoe vorig jaar besloten".**

"In het fonds zit € 700 miljard aan publieke garanties vanuit de eurolanden. Je moet dan een instituut hebben dat de besteding hiervan controleert, geïnteresseerd is in de steunprogramma's en kan constateren of het helpt om de crisis te stabiliseren. Dat gaat verder dan alleen de financiële verantwoording.", aldus collegelid Kees Vendrik.

Het bestuur van het ESM wordt gevormd door de ministers van Financiën van de deelnemende Europese landen. Vanaf het moment van de vorming van een permanent fonds, in het najaar 2011, heeft de Algemene Rekenkamer, samen met rekenkamers uit de andere eurozonelanden, geijverd voor een transparante verantwoording van dit fonds. Volgens Vendrik hebben de nationale rekenkamers hiervoor geen mandaat en de Europese Rekenkamer bestrijkt de hele Europese Unie van 27 lidstaten en is hiervoor dus ook niet het juiste instituut.

"De minister van Financiën heeft dit goed opgepakt samen met zijn collega's. Gelijktijdig met het vaststellen van het Europees Stabiliteitsmechanisme is een goede aanpak van het toezicht op de besteding van het geld gerealiseerd. Men heeft elkaar snel kunnen vinden, waardoor het verdrag is aangepast en duidelijke spelregels zijn opgesteld. Dat is een belangrijke gebeurtenis geweest".

"Er is intussen een board van auditors benoemd die verbonden is aan het Europees Stabiliteitsmechanisme. Vijf leden zitten hierin. Eén namens de Europese Rekenkamer, twee stoelen zijn bij toerbeurt bezet door leden die zijn aangewezen door Rekenkamers uit de eurozone en er zijn ook twee onafhankelijke leden. Eén van die twee onafhankelijke leden is de Nederlander Jules Muis", aldus Vendrik. De verwachting is dat in het voorjaar van 2013 het eerste verantwoordingsrapport van de board uitkomt over de periode van 8 oktober (de dag waarop het noodfonds is opgericht) tot 31 december 2012.

Er zijn in de periode voor 8 oktober 2012 ook andere financiële steunprogramma's geweest voor landen. Deze programma's vallen buiten het ESM. Vendrik: "We hebben de minister van Financiën aanbevolen om de steunprogramma's aan Griekenland, Ierland en Portugal onder het mandaat van de BOA te brengen. De minister wil dat bekijken".



Belang van informatie

6

Democratische rechtsstaten zijn gestoeld op voldoende en juiste informatie die vanuit de overheid naar de samenleving en haar vertegenwoordigers gaat. Dat geldt bij uitstek in deze in economisch opzicht bijzondere tijden. In Nederland heeft de minister van Financiën geleerd van de maatregelen rond ABN Amro en ING, maatregelen die het parlement destijds volkomen verrasten. De inwerkingtreding van de Wet bijzondere maatregelen financiële ondernemingen (de Interventiewet) geeft DNB en de minister van Financiën intussen nieuwe bevoegdheden om tijdig in te grijpen bij een financiële onderneming in problemen. Bij de meest recente nationalisatie van een systeembank is de Tweede Kamer geïnformeerd. Noodgedwongen strikt vertrouwelijk – met koersgevoelige informatie kun je immers niet prudent genoeg omgaan – maar de Tweede Kamer werd niet meer overvallen.

De Algemene Rekenkamer in 2012

De Algemene Rekenkamer probeert vanuit haar wettelijk vastgelegde taken al bijna tweehonderd jaar een bijdrage te leveren aan de zo noodzakelijke stabiliteit in de democratische rechtsstaat Nederland. Daarbij proberen we mee te bewegen met ontwikkelingen als dat nuttig is en tegengas te geven als dat nodig is. We beseffen dat de positie van Hoog College van Staat, die we sinds 1814 hebben, zowel mogelijkheden biedt als verplichtingen schept. We hebben bepaalde unieke bevoegdheden om informatie bij het Rijk en de daaraan gelieerde organen te onderzoeken.

Verbetering in onze werkwijze

Dat alles schept ook verplichtingen voor de organisatie en de werkwijze van ons instituut. Stapsgewijs proberen we daarin voortdurend verbeteringen aan te brengen. Zo maakten en maken we de kennis die wij hebben in toenemende mate openbaar via webdossiers. Via www.rekenkamer.nl kan men snel doorklikken naar aparte dossiers over de verantwoording van EU-geld, de bestrijding van de economische en financiële crisis door de EU, passie voor publieke verantwoording, de kredietcrisis en ontwikkelingssamenwerking. Het Ministerie van Economische Zaken doet – na overleg met ons – iets vergelijkbaars, zie www.volginnovatie.nl. In onze publicaties maken we steeds meer gebruik van beeldmateriaal om informatie efficiënt te ontsluiten. Vaak zegt één overzicht meer dan lange pagina's tekst.

Politieke ontwikkelingen

Onze activiteiten in 2012 zijn waar mogelijk afgestemd op de politieke ontwikkelingen rond de val van het kabinet Rutte-Verhagen, het zogeheten lente-akkoord en (de voorbereidingen van) het kabinet Rutte-



Asscher. Vooral in het tweede kwartaal brachten we meer publicaties uit dan we oorspronkelijk hadden voorzien, vooruitlopend op het begin van het verkiezingsreces. Van het demissionaire kabinet ontvingen we het verzoek tot een onderzoek naar de uitstapkosten F35. We hebben met de informateurs van het huidige kabinet van gedachten gewisseld over de voortgang van dit onderzoek. We stuurden hen ook een brief waarin we drie algemene punten van zorg onder hun aandacht brachten: de beheersbaarheid van de collectieve uitgaven, het zicht op risico's voor de overheidsfinanciën en het gebrek aan verantwoording.

7

Nieuwe Tweede Kamer

Voor de Tweede Kamer in haar nieuwe samenstelling brachten we weer een Vooropname uit: een verzameling factsheets van onze veertig meest recente onderzoeken. Inclusief de mogelijkheid voor Kamerleden om snel extra inlichtingen bij ons in te winnen. Daarnaast verzorgden we een master class voor Kamerleden en hun assistenten en medewerkers over de financiële verantwoording.

Bijeenkomsten met andere organisaties

Naast de Tweede Kamer gaf ook de Eerste Kamer blijk van toenemende belangstelling voor de resultaten van ons werk. Onze bemoeienis met de governance binnen de rijksoverheid strekte zich op verschillende terreinen uit. Zo riepen de voorbereidingen van de nationale politieorganisatie veel vragen bij ons op. Het toezicht op de woningbouwcorporaties was onderwerp van discussie. En over de gang van zaken rond de wajong, de *single information single audit*, de financiële crisis en de zorg organiseerden we verschillende bijeenkomsten met externe en interne deskundigen. Soms aan de randen van de dag, zoals bij een ontbijt of een diner.

Samenwerking met andere partijen

De samenwerking met andere partijen, zoals lokale rekenkamers, de Caraïbische delen van ons Koninkrijk, de Auditdienst Rijk (ADR), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en Europese zusters werd geïntensiveerd. Ons tweejarige programma voor technische ondersteuning aan de rekenkamer van Griekenland ging van start. Ons programma voor de rekenkamer van Servië kreeg gestalte. Ook sloten we een samenwerkingsovereenkomst met de rekenkamer van Irak.



Interne ontwikkelingen

8

Naast deze samenvatting van activiteiten die vooral bedoeld zijn voor de buitenwereld, zijn we ook aan de binnenkant voortdurend bezig onze werkwijze aan te passen aan de eisen van de tijd. Dit strekt zich uit van de implementatie – waar nodig en mogelijk – van de wereldwijde afspraken die de *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) over het rekenkamerwerk gemaakt heeft, via het experimenteren van nieuwe vormen van onderzoek met ons *Innovatielab*, tot aanpassingen in de interne organisatie. Dat laatste gebeurt onder de vlag van slanker, slimmer en flexibeler, vanzelfsprekend zonder de zorgvuldigheid uit het oog te verliezen. Zo hebben we in 2012 een meer dynamische programmering geïntroduceerd, zijn we met een pilot voor deregulering begonnen (minder planning, zonder de verantwoording uit het oog te verliezen), hebben we de functie van plaatsvervangend directeur opgeheven en hebben we plannen gemaakt om de verantwoordelijkheid voor onze kwaliteitsbewaking dichterbij de onderzoekers te leggen. Voorts is er een beweging op gang gebracht om de fysieke werkplekken van onze medewerkers meer en meer te centraliseren op onze hoofdvestiging aan het Lange Voorhout. De inspanningsverplichting die we op ons hebben genomen om aan de bezuinigingen van het kabinet Rutte-Verhagen mee te werken, speelt hierbij een rol.



2 De Algemene Rekenkamer: Hoog College van Staat

9

ALGEMENE REKENKAMER ALS INSTITUTIE

De Algemene Rekenkamer is een Hoog College van Staat. Hoge Colleges van Staat worden genoemd in de Grondwet en hebben een onafhankelijke positie ten opzichte van het kabinet. Andere Hoge Colleges van Staat zijn: de Eerste en de Tweede Kamer, de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Kanselarij der Nederlandse Orden.

Onze missie

De Algemene Rekenkamer heeft als doel het rechtmatig, doelmatig, doeltreffend en integer functioneren van het Rijk en de daarmee verbonden organen te toetsen en te verbeteren. Daarbij toetst zij ook de nakoming van verplichtingen die Nederland in internationaal verband is aangegaan. Zij voorziet daartoe de regering, de Staten-Generaal en degenen die verantwoordelijk zijn voor de gecontroleerde organen van op onderzoek en onderzoekservaring gebaseerde informatie. Deze informatie bestaat uit onderzoeksbevindingen, oordelen en aanbevelingen over organisatie, beheer en beleid en is in beginsel publiek toegankelijk.

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

Kwaliteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid ziet de Algemene Rekenkamer als belangrijkste kenmerken van haar producten. Onafhankelijkheid, doelmatigheid en doeltreffendheid zijn de belangrijkste kenmerken van haar werkwijze.

De Algemene Rekenkamer beoogt een transparante organisatie te zijn die voortdurend in de kwaliteit van haar medewerkers en methoden investeert.

**Ons werkterrein**

10

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

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

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

Onze taken en bevoegdheden zijn onderwerp van gesprek in de discussie die we met het Ministerie van Financiën voeren over de herziening van de Comptabiliteitswet 2001.

Onze belanghebbenden

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

- De Eerste en Tweede Kamer. Onze onderzoeken bieden betrouwbare en bruikbare informatie aan de hand waarvan parlementsleden kunnen bepalen of een minister naar behoren functioneert en presteert. De Tweede Kamer heeft dergelijke informatie nodig om goed invulling te kunnen geven aan haar budgetverantwoordelijkheid en haar politieke controletaak. Wij verrichten regelmatig op verzoek van de Tweede Kamer onderzoek naar specifieke onderwerpen waarover de Kamer meer wil weten.
- Het kabinet. Ministers kunnen met de resultaten van ons onderzoek gericht en onderbouwd verbeteringen doorvoeren in de opzet en de uitvoering van hun beleid en de verantwoording daarover. Dat komt de rechtmatigheid, doelmatigheid en de effectiviteit van het kabinetsbeleid ten goede. Soms doen wij ook onderzoek op verzoek van een bewindspersoon.
- De samenleving. Het zijn uiteindelijk de burgers, bedrijven en instellingen die de reële effecten ondervinden van het overheidsbeleid dat met hun belastinggeld wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Dat betreft



bijvoorbeeld ook het geld dat het kabinet heeft gestoken in de aanpak van de financiële crisis. Daarom heeft ook de samenleving er belang bij dat wij een vinger aan de pols houden.

11

Onze strategie

Goed openbaar bestuur en het bijdragen aan het lerend vermogen van het openbaar bestuur staan centraal in ons werk. Vanuit die gedachte is in 2010 onze strategie "*slagvaardig en transparant*" vastgesteld, die een looptijd heeft tot 2015.

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

Onder de noemer 'functioneren' van het Rijk en aan het Rijk verbonden organen, besteden we aandacht aan de thema's 'personeel' en 'vastgoed'. Dit is een aanvulling op ons verantwoordingsonderzoek, de jaarlijkse goedkeuring van de rijksrekening.

Structurele aandachtspunten in deze strategische periode zijn:

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

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onze strategie gaat verder dan een optelsom van de onderzoeken die we in ons werkprogramma opnemen. We besteden ook aandacht aan ons eigen presteren en functioneren en aan de toegankelijkheid van onze kennis. Daarom hebben we bij het opstellen van onze strategie expliciet gekozen voor beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Concreter betekent dit:



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

12

Onze organisatiestructuur

Het bestuur van de Algemene Rekenkamer, het college genaamd, bestaat uit drie leden die voor het leven zijn benoemd, te weten

Saskia J. Stuiveling (president), Kees Vendrik en Arno Visser, die per 15 januari 2013 benoemd is. Hij volgt Gerrit de Jong op, die tien jaar collegelid was en op 1 december 2012 met pensioen ging. Daarnaast zijn er twee collegeleden in buitengewone dienst, te weten Paul Doop en Mark van Twist. Het college neemt beslissingen op basis van consensus.

De ambtelijke leiding van de Algemene Rekenkamer is in handen van de secretaris, te weten Ellen M.A. van Schoten. In 2012 vormen vijf directeuren het managementteam, onder voorzitterschap van de secretaris. Dit team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en de uitvoering van strategie en werkprogramma.

Hoe staat het met de uitvoering van onze strategie?

Onze huidige strategie loopt van 2010 tot 2015. In 2012 waren we halverwege de strategische periode en hebben we getoetst hoe het staat met de uitvoering van onze strategie.

In deze zogenoemde midterm review stonden twee vragen centraal:

1. Doen we de goede dingen?
2. Doen we de dingen goed?

Doen we de goede dingen?

Voor het beantwoorden van deze vraag hebben we een onderzoek uit laten voeren. Hierbij is intern gekeken hoe door de Algemene Rekenkamer is gestuurd op de effectiviteit van het onderzoek, en hoe dat door externe betrokkenen is ervaren. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat het van belang is goed voor ogen te hebben wat je wilt bereiken, oog te hebben voor mogelijkheden gedurende het onderzoeksproces en er gedurende het onderzoek lenig en flexibel mee om te gaan. Het onderzoek laat ook zien dat we ons daarin de afgelopen jaren verder hebben ontwikkeld.

Doen we de dingen goed?

In antwoord op de tweede vraag constateren we dat we over een groot aantal thema's uit de strategie publicaties hebben uitgebracht. Denk hierbij aan thema's als zorg (Uitgavenbeheersing in de zorg), houdbaar-



heid overheidsfinanciën (onder meer Bezuinigingsmonitor, Staatbalans) en energie (Energiebesparing).

13

Daarnaast richten we ons met veel publicaties op de informatiepositie van de Tweede Kamer, een belangrijk aandachtspunt uit onze strategie. De Vooropnames, die we in 2010 en in 2012 voor de nieuw aangetreden Tweede Kamer hebben uitgebracht, vormen hier een goed voorbeeld van.

We constateren ook dat we steeds meer producties met een korte doorlooptijd uitbrengen en allerlei activiteiten uitvoeren om onze effectiviteit te vergroten. Zo hebben we bijvoorbeeld diners pensants georganiseerd, posters en filmpjes uitgebracht en websites gelanceerd (denk aan 'passie voor publieke verantwoording'). Daarmee vergroten we de flexibiliteit van onze organisatie, kunnen we inspelen op relevante ontwikkelingen en brengen we producten uit op een manier die aansluit bij de wensen van onze klanten.

Uit de midterm review komen ook aandachtspunten voor de resterende periode van de strategie naar voren. Zo is een aantal thema's uit de strategie nog onvoldoende aan bod gekomen, zoals het thema Klimaat en het programma Vastgoed. Daar gaan we de komende periode extra aandacht aan besteden.

Daarnaast constateren we dat we in een beperkt aantal onderzoeken stilstaan bij het beoogd effect van beleid: is het duidelijk en wordt het gerealiseerd? Met onderzoeken als Leren van subsidie-evaluaties, Beheersing zorguitgaven en Energiebesparing hebben we dit gedaan, maar dit aspect kan in nog meer onderzoeken sterker naar voren komen.

Werkprogramma 2012 en 2013

Om onze strategie goed uit te kunnen voeren stellen we elk jaar een werkprogramma vast. In ons Werkprogramma 2012 staan de onderzoeksprojecten die we beoogden in 2012 te publiceren. Die komen in hoofdstuk 3 aan de orde.

Onlangs hebben we ons werkprogramma voor 2013 vastgesteld. We houden drie keer per jaar onze programmering tegen het licht en stellen deze bij. Om de vier maanden bepalen we welke projecten we de volgende vier maanden kunnen starten. Zo kunnen we ook beter zicht houden op de balans tussen onze capaciteit en ambities. Onze website bevat steeds de actuele stand van zaken van het werkprogramma.



Op weg naar ons jubileumjaar 2014

14

In 2014 bestaat de Algemene Rekenkamer 200 jaar. Bovendien zijn we van 2014 tot en met 2017 voorzitter van EUROSAI, het samenwerkingsverband van rekenkamers in Europa. In 2012 kreeg het programma voor 2014 steeds vastere vormen. Daarbij gaat het om activiteiten ter gelegenheid van ons tweehonderdjarig bestaan, het EUROSAI-congres in juni 2014 en het Young EUROSAI-congres voor jonge medewerkers van rekenkamers in Europa (35 jaar en jonger) in november 2013. Een kort overzicht van de stappen die we in 2012 hebben gezet.

200 jaar Algemene Rekenkamer

Bij de viering van ons tweehonderdjarig bestaan willen we laten zien waar we voor staan en betrekken we de samenleving bij ons werk. Daarvoor kijken we terug op de afgelopen 200 jaar en we blikken natuurlijk vooruit. In 2012 hebben we een programma ontwikkeld met activiteiten gericht op de Nederlandse samenleving en dan vooral op scholieren en studenten. De innovatie in ons werk staat centraal. Daarbij richten we ons op vernieuwing in de presentatie van ons onderzoek en in het bereiken van impact met ons onderzoek. Het is de bedoeling dat de activiteiten die we organiseren in het kader van ons jubileum een duurzaam effect hebben en bijdragen aan een blijvende aanpassing van onze werkwijzen. Daarbij zullen we samenwerken met andere partijen, zoals lokale en provinciale rekenkamers, studenten, het Nationaal Comité 200 jaar Koninkrijk en het Haags Comité. Samen met ProDemos (het Huis voor de Democratie) maken we een speciale onderwijskrant voor de scholieren uit 4 havo en 5 vwo. Via een prijsvraag kunnen zij een onderwerp voor een onderzoek aandragen. En studenten van de Koninklijke Academie voor Beeldende Kunsten maken een visualisatie van onze geschiedenis. Hierbij geven verschillende historici advies.

EUROSAI

In 2014 wordt de Algemene Rekenkamer voor drie jaar voorzitter van EUROSAI, de Europese organisatie van de rekenkamers van 50 landen in Europa en de Europese rekenkamer. Dit voorzitterschap luiden we in met het 9e EUROSAI-congres dat van 15 tot en met 19 juni 2014 in Den Haag zal plaatsvinden. Het congres heeft als thema innovatie. We zullen ons richten op:

1. Innovatie bij de overheid
2. Innovatie bij rekenkamers
3. Innovatie in rekenkameronderzoek



Ook het congres zelf zal innovatief van opzet zijn met interactieve workshops waarin alle deelnemers een rol krijgen. De plenaire onderdelen van het EUROSAI-congres vinden plaats in de Fokker-terminal in Den Haag. De Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten verzorgt de inrichting van deze congresruimte. In november 2013 houden we een congres voor jonge medewerkers van de rekenkamers uit Europa. Dit Young EUROSAI-congres vindt plaats in het Scheepvaart en Transport College in Rotterdam. De resultaten van het Young congres fungeren mede als input voor het EUROSAI-congres in juni 2014. Onze kandidatuur voor het voorzitterschap en de organisatie van het EUROSAI-congres in juni 2014 hebben we ondersteund met een introductiefilm.

15

Organisatieontwikkeling 2012

Impact, innovatie en kwaliteit zijn de sleutelwoorden voor de organisatieontwikkeling bij de Algemene Rekenkamer. Tegelijkertijd moet er ook bezuinigd worden.

Interview met Ellen van Schoten, secretaris van de Algemene Rekenkamer: "De organisatieontwikkeling is gericht op impact, innovatie en kwaliteit".

"We willen onze rapporten toegankelijker maken en de ontwikkeling van beeld heeft onze bijzondere aandacht. Ook op andere terreinen zijn we innoverend bezig. Meer werken met open data, het presenteren van onze onderzoeksresultaten in webproducten: daar zitten we middenin. We zien het als een uitdaging om hierin een goede mix te vinden. We blijven inzetten op innovatie en kwaliteit", aldus Ellen van Schoten. Zij is als secretaris verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie van de Algemene Rekenkamer.

"Ons primaire proces is en blijft: het doen van goed onderzoek. En daar hoort ook bij: ervoor zorgen dat het onderzoek goed landt bij iedereen die daar belang bij heeft, zodat het leidt tot veranderingen. Daar gaan we bewuster mee om. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de videoreportage bij het rapport over de hulp gelden voor Haïti, of de websites over kredietcrisis, EU-governance en de JSF die we gemaakt hebben. We sturen meer op impact. Het gaat onder meer om elementen als zichtbaarheid, flexibel reageren op wat er gebeurt en een bijdrage leveren aan de lerende overheid. Het is voor de Algemene Rekenkamer ook het zoeken naar een nieuwe balans in ons werk", stelt Ellen van Schoten.

Dat zie je terug in hoe we omgaan met wat er om ons heen gebeurt. We hebben ons werkprogramma flexibeler gemaakt en kijken elke vier



maanden of er aanleiding is voor aanpassingen. We willen responsiever zijn en krijgen ook in toenemende mate verzoeken van de Tweede Kamer of van bewindspersonen. Ook worden vaker kortlopende onderzoeken gerealiseerd. "We zoeken naar de balans tussen onze eigen onderzoeksstrategie, de vraag naar onderzoeken en de ontwikkelingen die voor ons werk relevant zijn en waar we toegevoegde waarde kunnen hebben".

"We zien natuurlijk ook wat er gebeurt op het terrein van open data. Wat kunnen wij daarmee doen, hoe kunnen we dit koppelen aan onze rol in de verantwoording? Dat vraagt veel van ons. Hoe kun je informatie vormgeven aan de verantwoordingskant? En, moet je dan ook niet al kijken aan de beleidskant? Gaan we dan ook meedenken over (verantwoordings)informatie aan de voorkant van beleidsprocessen? We willen deze twee eigenlijk beter met elkaar verbinden. Aan de voorkant moet je dan wel afspreken hoe je die informatie, die data, gaat gebruiken". En kijkend naar de toekomst wil Ellen van Schoten graag meer gaan doen met burgerparticipatie. "Kijken op welke wijze je ook de burger kunt betrekken bij onze controlerende taak. Want feitelijk doen we dit werk voor de burger, die recht heeft op een doelmatige besteding van het belastinggeld".

En ondertussen komt ook de Algemene Rekenkamer niet onder de bezuinigingen uit. "Inderdaad, ook wij hebben een inspanningsverplichting als het gaat om bezuinigingen. We willen niet aan onze kerntaken komen. De vraag is wat je dan gaat doen. We kijken hoe we de interne processen anders, slimmer en efficiënter kunnen inrichten. Daar zijn we natuurlijk al wat langer mee aan de slag".



3 Onderzoeken 2012

17

Inleiding

In 2012 zagen we een groeiende belangstelling voor ons werk bij de Eerste en Tweede Kamer, bij bewindspersonen en bij organisaties en instellingen. In dit hoofdstuk gaan we in op ons onderzoek en op de wijze waarop we de resultaten daarvan verder onder de aandacht brengen. Een aantal projectleiders geeft een toelichting bij het onderzoek.

Overzicht onderzoeken en projecten 2012

De Algemene Rekenkamer heeft in 2012 een groot aantal onderzoeken uitgevoerd. Wij publiceerden 49 rapporten, waarvan er 24 behoorden bij het verantwoordingsonderzoek (Staat van de Rijksverantwoording 2011 en 23 rapporten bij de jaarverslagen). Wij stuurden 26 brieven aan de Tweede Kamer en publiceerden en actualiseerden diverse webdossiers en webproducten.

Drie onderzoeken zijn gepubliceerd op verzoek van de Tweede Kamer en/of een bewindspersoon. Het betreft de onderzoeken naar Decentralisatie begeleiding AWBZ (op verzoek van de staatssecretaris van VWS), Uitstapkosten JSF (op verzoek van de minister van Defensie) en de brief over verschuivingen in het budget voor Ontwikkelingssamenwerking (Kamermotie-Van Ojik c.s.).

Er zijn twee zogenaemde terugblikonderzoeken gepubliceerd, over de detentie, behandeling en nazorg van criminele jeugdigen en over intra-communautaire btw-fraude. Hierbij is nagegaan in hoeverre aanbevelingen uit onze oorspronkelijke onderzoeken uit 2007 respectievelijk 2009 en de toezeggingen van de verantwoordelijk bewindspersonen zijn uitgevoerd.

Een overzicht van de onderzoeken die voor 2012 gepland stonden, is te vinden in het Werkprogramma 2012. De rapporten en producties die wij in 2012 hebben opgeleverd, staan in ons publicatieoverzicht uitgevoerde onderzoeken 2012. Deze zijn ook te vinden via www.rekenkamer.nl.



Ingelaste projecten

18

In 2012 zijn ook onderzoeken en projecten gerealiseerd die aanvankelijk niet in het Werkprogramma 2012 waren opgenomen. De aanleiding daarvoor varieert. Soms vragen de Tweede Kamer, de Eerste Kamer of bewindspersonen ons om een onderzoek uit te voeren. Dergelijke verzoeken om onderzoek worden vaak gehonoreerd. Daarnaast speelt dat 2012 onverwacht een verkiezingsjaar werd. Dat was aanleiding voor een aantal projecten voor de nieuwe Tweede Kamer. Bovendien hebben we een webdossier gemaakt over de verantwoording over internationale humanitaire hulp middels open data. Dit webdossier is aangeboden aan collegelid Gerrit de Jong ter gelegenheid van zijn afscheid in november 2012.

De volgende onderzoeken en projecten zijn onder meer toegevoegd in het kader van actuele ontwikkelingen:

- Publieke externe controle in ESM-verdrag (brief aan Tweede Kamer en andere activiteiten).
- Advies nieuwe begrotingsstructuur Infrastructuur en Milieu (brief aan Tweede Kamer).
- Vooropname 2012 (voor nieuwe Tweede Kamer).
- Brief aan de informateurs.
- Ontbreken van de verplichting tot schatkistbankieren door de Stichting Depositogarantiefonds in conceptbesluit (brief aan Tweede Kamer).
- Verantwoording en toezicht bij organisaties op afstand van het Rijk - Achtergronddocument 2012.
- Uitstapkosten Joint Strike Fighter (verzoekonderzoek).
- Webdossier Verantwoording internationale hulp (afscheid Gerrit de Jong).
- Budget ontwikkelingssamenwerking en klimaat (brief aan Tweede Kamer, verzoekonderzoek).
- Vastgoedplan Defensie (brief aan Tweede Kamer, vervroegd).

(Nog) niet gepubliceerd in 2012

In 2012 zijn verschillende onderzoeken, die waren opgenomen in het werkplan, (nog) niet gepubliceerd. Deels komt dat doordat onderzoeken meer tijd kosten dan gepland, deels doordat de ingelaste projecten in 2012 leiden tot vertraging in andere onderzoeken. Soms leiden actuele ontwikkelingen, zoals de val van het kabinet ook tot het schrappen van een onderzoek, omdat de aanleiding verdwenen is met de komst van een nieuw kabinet.

De volgende publicaties waren voor 2012 gepland, maar zijn doorgeschoven naar 2013.

- Administratieve lasten van onderwijstijd in het mbo (publicatie 17 januari 2013).



- Bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties (publicatie 24 januari 2013).
- Duurzame visserij: terugblik (publicatie 7 februari 2013).
- Inspecties in beeld: nVWA (publicatie in 2013).
- Naleving en effecten EU-beleid; Kwaliteit van oppervlaktewater in Natura 2000-gebieden (publicatie in 2013).
- Kwaliteit onderwijshuisvesting in het primair en voortgezet onderwijs (publicatie in 2014).
- Leren van waterveiligheidsprojecten (publicatie in 2013).
- Belastinguitgaven en milieubelasting (publicatie in 2013).
- Contracten en beheer van Design, Build, Finance, Maintain, Operate (DBFMO)-projecten (publicatie in 2013).
- Kwaliteitsbewaking hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen (vervolgonderzoek in samenwerking met het Belgische Rekenhof, publicatie in 2013).
- Personeel van de Rijksoverheid; Stimuleren langer doorwerken bij het Rijk (wordt opgenomen in het verantwoordingsonderzoek 2012).

19

Het onderzoek *Bestuursafspraken en decentralisatie* is na de val van het kabinet Rutte-Verhagen niet meer actueel en vervalt.

Het onderzoek Compacte rijksdienst is opgenomen in het verantwoordingsonderzoek 2011 en leidt niet tot een aparte publicatie.

Onderzoeken naar het presteren van de overheid

De Algemene Rekenkamer gaat na of de rijksoverheid naar behoren presteert. Dat wil zeggen of het beleid van de ministers doelmatig en doeltreffend is uitgevoerd.

In 2012 hebben we daartoe onderzoeken naar het presteren van de overheid uitgevoerd die in bijgaand overzicht met plannings- en realisatiecijfers staan. U vindt hierin ook informatie over de planning en de realisatie van de tijd die aan de onderzoeken is besteed in aantallen dagen.



Onderzoek over presteren; toetsen van beleid en uitvoering en de aansluiting daartussen	Geplande dagen in 2012 en eerdere jaren	Gerealiseerde dagen in 2012 en eerdere jaren
Prestaties in de strafrechtketen	916	960
Detentie, behandeling en nazorg criminele jeugdigen; Terugblik	102	143
Brief aan Tweede Kamer Advies nieuwe begrotingsstructuur Infrastructuur en Milieu (toegevoegd aan werkprogramma)	35	31
Effectiviteitsonderzoek bij de rijksoverheid	245	265
Centra voor Jeugd en Gezin in gemeenten <i>Een samenwerkingsproject met gemeentelijke rekenkamers</i>	475	548
Gasrotonde: nut, noodzaak en risico's <i>Nederland als Europees knooppunt van gastransport</i>	490	492
Publieke organisaties en private activiteiten <i>Achtergrondstudie</i>	383	387
Monitoring beleid voor Ontwikkelingssamenwerking <i>Cijfers 2011</i>	120	98
Geldstromen in het hoger beroepsonderwijs in 2010 <i>Beeld van drie hogescholen</i>	102	107
Budget van decentralisatie van AWBZ-begeleiding <i>Toets op de berekening (verzoekonderzoek, toegevoegd aan werkprogramma)</i>	PM	153
Bestrijding van accijnsfraude bij alcohol en tabak <i>EU-beleid: naleving en effecten (de geplande en gerealiseerde dagen zijn inclusief de tijdsbesteding aan het project 'kwaliteit van oppervlaktewater in Natura 2000-gebieden dat we in 2013 zullen publiceren)</i>	904	896
Actualisatie webdossier www.rekenkamer.nl/eu-governance Q2	170	244
Vooropname 2012 (toegevoegd aan werkprogramma)	286	173
Verantwoording over bilaterale ontwikkelingssamenwerking <i>Achtergrondstudie naar sectorale begrotingssteun, de casus Oeganda</i>	50	96
Handhaving Europese regels voor afvaltransport	280	335
Actualisatie webdossier www.rekenkamer.nl/eu-governance Q3	55	61
Aanpassing aan klimaatverandering: strategie en beleid <i>(Aanvankelijk was dit een verkenning, die is uitgemond in een onderzoeksrapport)</i>	50	165
Rijksoverheid en Caraïbisch Nederland: naleving van afspraken	100	106
Europees aanbesteden	200	193
Brieven bij de begrotingen 2013	100	50
Totaal aantal dagen onderzoek over presteren	5.063	5.503
Totaal aantal dagen onderzoek over presteren en functioneren	16.140	17.655



Onderzoeken naar het functioneren van de overheid

21

De Algemene Rekenkamer controleert ook of de rijksoverheid naar behoren functioneert. Gaat zij volgens de regels ('rechtmatig') met het belastinggeld van burgers en bedrijven om? We doen verslag van ons onderzoek naar de rechtmatigheid van de overheidsinkomsten en -uitgaven in onze jaarlijkse publicaties rond de goedkeuring van de rijksrekening. Ook doen we onderzoeken naar het functioneren van aan het Rijk verbonden organen en voeren we specifieke onderzoeks-programma's uit. In 2012 hebben we daartoe onderzoeken naar het functioneren van de overheid uitgevoerd die in bijgaand overzicht met plannings- en realisatiecijfers staan. U vindt hierin ook informatie over de planning en de realisatie van de tijd die aan de onderzoeken is besteed in aantallen dagen.

Onderzoek over functioneren; toetsen van begroting, verantwoording en toezicht en de aansluiting daartussen	Geplande dagen in 2012 en eerdere jaren	Gerealiseerde dagen in 2012 en eerdere jaren
EU-trendrapport 2012 <i>Ontwikkelingen in het financieel management van de Europese Unie</i>	478	444
Monitoring vervanging F-16 <i>Stand van zaken december 2011; inzetbaarheid F-16 en ontwikkelingen Joint Strike Fighter</i>	280	338
Rapporten bij de Jaarverslagen 2011	7.218	7.481
Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2011	603	648
Informatiebeveiliging en vertrouwensfuncties (achtergronddocument)	520	744
Verantwoording en toezicht over prestaties en effecten bij instellingen op afstand (Webpublicatie)	600	783
Personeelsbehoefte rijksoverheid: strategie en planning	195	287
Actualisering webdossier kredietcrisis.rekenkamer.nl Q2	208	309
Kaderwet zbo's Reikwijdte en implementatie	85	152
Risico's voor de overheidsfinanciën <i>Inzicht en beheersing</i>	350	283
Intracommunautaire btw-fraude; Terugblik	70	74
Brief aan Tweede Kamer Controle van NAVO-uitgaven	20	25
Uitstapkosten Joint Strike Fighter (verzoekonderzoek, toegevoegd aan werkprogramma)	100	168
Actualisering webdossier kredietcrisis.rekenkamer.nl Q3	50	30
Verantwoording van de hulpelden 2011 voor Haïti	150	133
Actualisatie webdossier www.rekenkamer.nl/ruimtelijkeinrichting Q4	100	83
Brief aan Tweede Kamer Vastgoedplan Defensie (toegevoegd aan werkprogramma)	50	125



Brief aan Tweede Kamer Budget ontwikkelingssamenwerking en klimaat en veiligheidsoperaties (verzoekonderzoek, toegevoegd aan werkprogramma)	PM	45	22
Totaal aantal dagen onderzoek over functioneren	11.077	12.152	
Totaal aantal dagen onderzoek over presteren en functioneren	16.140	17.655	

Toelichting bij de plannings- en realisatiecijfers

Het aantal gerealiseerde onderzoeksdagen per publicatie wijkt in een aantal gevallen af van het aantal geplande onderzoeksdagen. Soms blijkt gedurende het onderzoek dat meer dagen nodig zijn dan aanvankelijk gepland. Soms wordt de scope en/of diepgang van een onderzoek uitgebreid, soms is op het laatste moment nog een actualisatie van de onderzoeksgegevens noodzakelijk of kost het meer tijd om de onderzoeksinformatie te verzamelen. In een enkel geval is de scope van het onderzoek beperkt als gevolg van de veranderde politieke realiteit.

Uitgelicht: vijf onderzoeken

De onderzoeken van de Algemene Rekenkamer worden direct na openbaarmaking gepubliceerd op de website. In dit verslag over 2012 blikken we met vijf projectleiders terug op hun onderzoek.

• Prestaties in de strafrechtketen

In dit onderzoek is gekeken hoeveel gewelds- en vermogenszaken de strafrechtketen in- door- en uitstromen en hoe het komt dat die zaken de strafrechtketen verlaten. Conclusie is dat de strafrechtketen niet optimaal presteert: er is te weinig en gebrekkige informatie over de in- door- en uitstroom van de zaken en er is sprake van ongewenste, ondoelmatige uitstroom.

Op een andere manier naar de problematiek kijken

Volgens onderzoekers Lenemieke Goossens en Paul Mantelaars, verantwoordelijk voor het onderzoek Prestaties in de strafrechtketen, heeft het veel meerwaarde om een onderwerp ketenbreed te benaderen. "Het is een andere manier om naar bepaalde problematiek te kijken. In de strafrechtketen hebben veel organisaties een rol, denk aan politie, Openbaar Ministerie en rechtbanken maar ook aan gevangenen en reclassering. Het is van belang dat die organisaties ook over hun 'schutting' heen kijken zodat zaken vloeiend en efficiënt door de strafrechtketen gaan. We zagen dat in de keten zelf vaak niet op die manier naar gekeken wordt. Organisaties richten zich op hun 'schakel' en denken niet direct ketengericht", aldus Lenemieke Goossens en Paul Mantelaars.



De ketenpartners waren aanvankelijk kritisch over het onderzoek en twijfelden over de meerwaarde ervan: "Tijdens een tussentijds overleg werd ons min of meer verweten dat we te boekhoudkundig naar de keten keken. Maar om de stroom goed te onderzoeken moet je wel zo te werk gaan. Tijdens het proces zie je dan bij de verschillende partners het besef groeien dat het anders, beter en efficiënter kan".

• **Risico's voor de overheidsfinanciën**

De risico's voor de overheidsfinanciën zijn de laatste jaren toegenomen. Deze worden nog niet periodiek en integraal in beeld gebracht. Expliciete overheidsgaranties zijn sinds het uitbreken van de kredietcrisis in omvang bijna verdubbeld: van 42% van het bbp in 2008 naar 77% van het bbp in 2011 (ongeveer € 465 miljard). Daarnaast staat het Rijk impliciet garant voor instellingen binnen de financiële sector. Naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek naar de staatsbalans kwam de vraag vanuit de Tweede Kamer om meer inzicht in de risico's te verschaffen. Men had geen zicht op de risico's voor de overheidsfinanciën, de potentiële gevolgen van het optreden ervan en hoe ze kunnen worden beheerst. Het rapport Risico's voor de overheidsfinanciën geeft hiervoor een eerste aanzet. Aan de hand van acht posters is in beeld gebracht hoe diverse soorten schokken en ontwikkelingen - zoals vergrijzing of een financiële crisis - via bestaande stelsels - zoals garanties - op de overheidsfinanciën af kunnen komen, hoe groot de maximale impact in dat geval is en welke beheersmaatregelen er zijn.

Samenwerken met financiële experts

"Met de posters die we maken willen we de ingewikkelde materie van de overheidsfinanciën overzichtelijk in beeld brengen " zegt Mark Smolenaars, sectormanager Financiën en rijksbreed verantwoordingsonderzoek, direct betrokken bij het project Risico's voor de overheidsfinanciën. "Vanuit de risico-invalshoek kijk je eigenlijk op een andere manier naar de overheidsfinanciën. We geven een overzichtsbeeld waar de mogelijke financiële risico's liggen. Dat halen we onder meer uit openbare financiële bronnen die er al zijn".

Bij de realisatie van het onderzoeksrapport 'Risico's voor de overheidsfinanciën' is nauw samengewerkt met financiële experts. "We hebben ons onderzoek en de bevindingen besproken met zo'n dertig experts. Die kwamen uit de overheid, uit het bedrijfsleven en de wetenschap". Volgens Smolenaars was het voor de Algemene Rekenkamer geen gebruikelijk onderzoek. "We keken deze keer niet terug op hoe beleid is uitgevoerd, maar we wilden inzicht krijgen en overzicht creëren. En op basis van bestaande informatie een blik vooruit werpen op de langere



termijn en de vraag stellen wat betekent dit voor de toekomstige financiële balans”.

Het onderzoek naar het inzicht en beheersing van de nationale overheidsfinanciën is goed bevallen bij de onderzoekers. “We hebben nu het plan om ook de internationale geldstromen op deze wijze in kaart te brengen. We gaan het risicoprofiel van internationale garantieregelingen van bijvoorbeeld ECB, IMF en EU voor Nederland inzichtelijk maken”, aldus Mark Smolenaars.

- **Uitstapkosten JSF**

Het Ministerie van Defensie heeft F-16's in bezit en moet deze toestellen op termijn vervangen. Sinds 2002 neemt Nederland deel aan een internationaal samenwerkingsprogramma voor de ontwikkeling van een nieuw jachtvliegtuig, de JSF. In een motie vraagt de Tweede Kamer aan de minister om uit het project te stappen en te zijner tijd de opvolger 'van de plank' te kopen. De minister vraagt aan de Algemene Rekenkamer om te onderzoeken wat de financiële consequenties zijn bij verschillende beleidsopties.

Kijken naar functionaliteit en geld; value for money

De JSF is geen onbekende bij de Algemene Rekenkamer. Volgens projectleider Luuk Krijnen “zien we de JSF al sinds 1999 in verschillende projecten en sinds 2005 in regelmatige monitoring”. De minister van Defensie vroeg de Algemene Rekenkamer om een onderzoek te doen naar de gevolgen als Nederland door ging met het JSF-programma of zich geheel of gedeeltelijk eruit terugtrok.

Luuk Krijnen: “Tijdens het onderzoek is breder gekeken dan alleen naar de financiële kosten. Bij elke optie die we onderzochten hebben we gekeken naar functionaliteit en geld: value for money. “Daar kan de Algemene Rekenkamer meerwaarde hebben”. De tijd plaatste deze grootheden in perspectief. Langs deze drie lijnen hebben we het rapport opgebouwd.”

De conclusie was dat het kabinet in elke optie vastliep. Gewoon doorgaan kon niet want het budget was niet toereikend. Het budget ophogen zou ingrijpende consequenties hebben voor de rest van de krijgsmacht. Het aantal toestellen verlagen maakt dat de slagkracht van de luchtmacht vermindert. Er uitstappen en de JSF 'van de plank' kopen is veel duurder en een ander toestel kopen heeft eveneens consequenties voor wat je met de luchtmacht kan. Alles wijst naar de ambitie van Defensie: die is bepalend voor elke keuze.



In het regeerakkoord van het kabinet Rutte/Asscher is afgesproken dat Defensie een nieuwe Visie op de krijgsmacht opstelt, met daarin de vervanging van de F-16. De Algemene Rekenkamer is gevraagd om deze visie te valideren. Het dossier is voor de Algemene Rekenkamer nog niet beëindigd. We blijven het project ook monitoren en we maken een web-dossier met al onze informatie over vervanging F-16", aldus Luuk Krijnen.

25

• Vooropname 2012 en Brieven bij de begroting 2013

De term "vooropname" komt uit de bouwwereld. Een vooropname legt de bouwkundige gebreken in bestaande bouw vast, voorafgaand aan eventuele bouwactiviteiten. Het is een soort nulmeting, een overzicht van kwetsbare plekken. Iedere nieuwe regering gaat opnieuw vertimmeren, verbouwen en naar eigen inzicht inrichten. Dat kan verbeteringen opleveren. Maar het kan ook weer nieuwe zwakke plekken veroorzaken, soms waar de oude nog niet goed hersteld zijn. Dat betekent dus dubbele waakzaamheid voor parlement en Algemene Rekenkamer. Onze Vooropname is een instrument om die waakzaamheid te ondersteunen – zodat Tweede Kamer, kabinet en Algemene Rekenkamer weten waar ze de komende jaren op moeten letten. Daarnaast hebben we na Prinsjesdag negen brieven bij de begrotingen van departementen uitgebracht met aandachtspunten voor Tweede Kamer.

Bijdragen aan een goed informatiepakket voor de nieuwe Tweede Kamer

'Het is altijd de vraag of de leden van het parlement de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer waarderen en gebruiken.' Rudi Turksema, onderzoeksspecialist en projectleider bij de Algemene Rekenkamer, was onder meer projectleider van de brieven bij de begrotingen van de ministeries die naar de Kamer toegaan na Prinsjesdag. Bovendien coördineerde hij de totstandkoming van de Vooropname 2012. De nieuwe Tweede Kamer kreeg voor 37 onderwerpen een overzicht van de stand van zaken op verschillende beleidsterreinen.

Ook de begrotingen zijn dit jaar onder de loep genomen. 'De focus van ons werk is primair gericht op de verantwoording, dus op het einde van de begrotings- en verantwoordingscyclus. Maar een goede verantwoording kan pas echt plaatsvinden als je ook een goede begroting hebt. Daarom hebben we er bewust voor gekozen om dit jaar met die bril ook aan de 'voorkant' van het proces te kijken. Op basis van de begroting kan een Kamerlid immers optimaal sturen en een minister om extra informatie of extra activiteiten vragen. Na Prinsjesdag begon een hectische en interessante periode voor Rudi Turksema en zijn collega's. Zij deden in



korte tijd onderzoek naar acht begrotingen en rapporteerden daarover in briefvorm. 'We staan in nauw contact met onze contactpersonen bij de ministeries en met de griffiers van de Tweede Kamer. Doordat we goed in het verantwoordingsonderzoek zitten en mede via die contacten kunnen we bepalen wat de onderwerpen moeten zijn die we in de brieven bij de begroting aan de orde laten komen.'

26

• **Aanpassing aan klimaatverandering; strategie en beleid**

Dit onderzoek is mede op verzoek van de EUROSAI, het Europees samenwerkingsverband van nationale rekenkamers, uitgevoerd. De EUROSAI vroeg ons om deel te nemen aan een gezamenlijk onderzoeksproject naar de wijze waarop Europese landen zich aanpassen aan het veranderde klimaat. Vanuit nationaal perspectief vinden wij onderzoek naar de aanpassing aan klimaatverandering relevant vanwege het grote maatschappelijke belang en de internationale afspraken. Het onderwerp is ook van belang met het oog op het risico dat de uitgaven voor klimaatbeleid in de toekomst mogelijk een toenemend beslag zullen leggen op de overheidsfinanciën.

Europees onderzoek geeft extra dimensie aan het werk

"Wereldwijd is de aanpak van het klimaatprobleem gericht op mitigatie, het terugdringen van het probleem, en adaptatie, het aanpassen aan de gevolgen", aldus Willemien Roenhorst, projectleider van het onderzoek.

Aanpassing aan klimaatverandering: strategie en beleid. Voorbeelden van adaptatiemaatregelen in Nederland zijn onder meer het geven van meer ruimte aan de rivieren, het verbinden van natuurgebieden, maar ook het verstrekken van gezondheidsadviezen.

Roehorst startte anderhalf jaar geleden met het onderzoek. Het onderwerp kreeg in die tijd politiek weinig weerklank. Roehorst vond het boeiend om mee te maken hoe dat veranderde toen vlak voor de publicatie van het rapport een nieuw kabinet aantrad. Tijdens de in november 2012 gehouden begrotingsbehandeling van IenM heeft de staatssecretaris toegezegd dat ze met een integrale visie zal komen over zowel adaptatie als mitigatie. Tijdens de laatste grote klimaatconferentie in Doha, eind november 2012, heeft de staatssecretaris gesteld "dat adaptatie een speerpunt van het nationale klimaatbeleid zal worden".

"Natuurlijk zijn we als onderzoekers benieuwd naar deze visie", stelt Roehorst. Met voldoening kijkt ze ook terug op de samenwerking met andere Europese rekenkamers. "Het onderzoek in Nederland heeft een extra dimensie omdat het deel uitmaakt van een Europees project.

Gezamenlijk hebben we de onderzoeksvragen geformuleerd. Tijdens het onderzoeksproces zie je de verschillen en overeenkomsten tussen de



landen die meedoen aan dit project. Je praat met elkaar over je bevindingen. Maar je doet als land wel je eigen audit en je trekt conclusies die voor jouw land relevant zijn.”

27

Rondom het onderzoek

De Algemene Rekenkamer doet meer dan onderzoek.

Kwaliteitsbeheersing, innovatie, relatiebeheer en communicatie hebben onze aandacht.

Kwaliteitsbeheersing

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar de kwaliteit van het onderzoek hoog te houden en te voldoen aan de normen van de International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). We maken gebruik van een systeem van interne kwaliteitsbeheersing. Mede op basis van afspraken binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers bevordert de Algemene Rekenkamer de kwaliteit van haar werk met interne advisering en kwaliteitstoetsen.

Drie advies- en toetsmomenten

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

1. Het interne Informatiepunt doelmatigheids- en doeltreffendheids-onderzoek geeft vooraf advies aan onderzoeksteams. Het beoordeelt de probleemstelling en onderzoeksvragen en geeft advies over een effectieve en efficiënte uitvoering van het onderzoek.
2. Tijdens het onderzoek geeft een team van collega-onderzoekers op basis van een toets advies over de technische en strategische kwaliteit van het onderzoek.
3. Aan het einde van het onderzoekstraject voert de afdeling Kwaliteit een kwaliteitstoets uit op de toegankelijkheid en leesbaarheid van het conceptrapport. Ook kijkt men naar validiteit, betrouwbaarheid, consistentie en toegevoegde waarde van het onderzoek.

Sinds 1 oktober 2012 is deze werkwijze gewijzigd. De laatste toets op het conceptrapport wordt sindsdien ook uitgevoerd door de onder 2. genoemde groep ervaren collega-onderzoekers. De effectiviteit van deze interne kwaliteitsbeheersing heeft voortdurend onze aandacht. Wij hebben ervoor gekozen de kwaliteitsborging nog beter in het onderzoeksproces te verankeren, onder meer door op verschillende momenten in het onderzoeksproces de dialoog te versterken tussen de onderzoekers en de collega's die een taak hebben bij de advisering en toetsing op kwaliteit.



Dat leidt tot aanpassingen in de organisatie van de kwaliteitsbeheersing die naar verwachting in de loop van 2013 hun beslag zullen krijgen.

28

Bijzondere Leerstoel Goed bestuur bij publiek-private arrangementen

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

De leerstoel Goed bestuur bij publiek-private arrangementen aan de Universiteit van Tilburg wordt bekleed door prof. dr. C. (Cor) van Montfort. Hij is projectleider bij de Algemene Rekenkamer. Ook in 2012 heeft de leerstoel publicaties opgeleverd in wetenschappelijke tijdschriften en boeken. Daarnaast zijn gastcolleges en presentaties gegeven op wetenschappelijke conferenties in binnen- en buitenland.

In het kader van de leerstoel zijn activiteiten ontplooid waarin zowel sprake is van brengen als van halen van kennis. Zo hebben ook in 2012 alle derdejaarsstudenten bestuurskunde van de Universiteit van Tilburg kennismemaakt met het instituut Algemene Rekenkamer. Bovendien zijn studenten in het vak 'maatschappelijk besturen' uitgedaagd te werken met een model van de 'publiek-private profielen', dat met inbreng van de Algemene Rekenkamer is ontwikkeld.

Innovatie

De Algemene Rekenkamer is steeds op zoek naar vernieuwing in onderzoek en communicatie. Daarvoor hebben we sinds 2010 ons InnovatieLab. Dit zorgt voor experimenteerruimte binnen onze organisatie. Daarbinnen worden nieuwe aanpakken uitgetoetst. Ook zoeken we steeds naar effectieve manieren om onze onderzoeksresultaten onder de aandacht van de buitenwereld te brengen. We maken daarbij steeds meer gebruik van film, webdossiers en infographics bij publicaties.

Innovatie in eigen huis

In 2012 hebben we veel aandacht besteed aan nieuwe werkwijzen binnen onze eigen organisatie. We hebben Het Nieuwe Werken geïntroduceerd, de wijze van programmeren van onderzoeken is anders aangepakt en we experimenteren met een opener manier van sturing binnen de organisatie.



Open data

29

We hebben in 2012 een begin gemaakt met het verkennen van de mogelijkheden die open data bieden voor ons werk. We willen, waar mogelijk, bij onze onderzoeken de achterliggende data als open data aanbieden. We zijn daarmee begonnen op de website Kredietcrisis en de website Verantwoording EU geld. We zien dit als een nieuwe manier om relevante informatie over het functioneren en presteren van de overheid samen te brengen en zo beter te benutten. In ons webdossier over Verantwoording Internationale Hulp laten we zien wat er nu al mogelijk is en feitelijk wordt toegepast.

Externe communicatie en pers

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

Via internet, kranten, radio, televisie en boeken worden professionele doelgroepen en burgers geïnformeerd over het werk en de producten van de Algemene Rekenkamer. De media vormen een belangrijk informatie-kanaal. Bovendien dragen ze bij aan de aandacht in politiek en samenleving voor thema's die de Algemene Rekenkamer agendeert of uitdiept.

Tweede en Eerste Kamer

We sturen de rapporten en andere producten die we publiceren altijd naar de Tweede Kamer, de Eerste Kamer en de betrokken ministers. De Tweede Kamer is in 2012 33 keer via een besloten briefing geïnformeerd over de bevindingen en aanbevelingen van onderzoeken. Indien bewindspersonen er prijs op stelden, zijn soortgelijke toelichtingen bij de publicatie van een rapport aan hen verstrekt. Op verschillende manieren is actief een bijdrage geleverd aan het introductieprogramma dat voor nieuwe Tweede Kamerleden is opgezet. We droegen ook bij aan een masterclass voor nieuwe Kamerleden en medewerkers van de Tweede Kamer over begroten en verantwoorden.

Twee keer heeft de Algemene Rekenkamer op soortgelijke wijze toelichting op rapporten gegeven in de Eerste Kamer. Vanwege het initiatief van de Eerste Kamer om voor het eerst een parlementair onderzoek uit te voeren, naar verzelfstandigingen en privatiseringen van overheidsorganisaties, is kennis overgedragen en een onderzoeker is tijdelijk



gedetacheerd. Collegeleden participeerden in een openbaar gesprek voor deze onderzoekscommissie.

30

Commissie voor de Rijksuitgaven

In de Tweede Kamer is de commissie voor de Rijksuitgaven de eerste gesprekspartner voor de Algemene Rekenkamer. Ten minste tweemaal per jaar spreken de leden van deze commissie en het college van de Rekenkamer elkaar. Onderwerp van gesprek zijn thema's als begroten en verantwoorden, de informatiepositie van de Tweede Kamer – ook in relatie tot het vraagstuk waar onze onderzoeksbevoegdheden liggen – en wensen die in het parlement leven over onderzoek dat door de Algemene Rekenkamer uitgevoerd kan worden.

Daarnaast is de commissie voor de Rijksuitgaven nauw betrokken geweest bij de procedure voor de selectie en benoeming van een nieuw collegelid voor de Algemene Rekenkamer.

Via de commissie voor de Rijksuitgaven en de griffiers van vakcommissies is er veelvuldig contact over nieuwe verzoeken voor onderzoek of lopende zaken. Op verzoek van de vaste commissie voor Infrastructuur en Milieu is aan de Tweede Kamer advies uitgebracht over een nieuwe begrotings-indeling IenM. In brieven en briefings zijn Tweede en Eerste Kamer gewezen op de kansen en gesignaleerde tekortkomingen met de verantwoording over de inzet van middelen voor het Europese noodfonds ESM. De Tweede Kamer heeft deze informatie benut om de afspraken die ministers van Financiën in Europees verband maken meer richting te geven.

Wetenschap, samenleving, pers

Wij spannen ons in om nationaal en internationaal een netwerk te onderhouden van professionele contacten. Op die manier krijgen we voeding uit wetenschap en samenleving. Hiervoor worden onder meer congressen en symposia bijgewoond en (mede)georganiseerd. Collegeleden, het managementteam of projectleiders geven vaak lezingen, op verzoek of op eigen initiatief. Toespraken van collegeleden worden op onze website gepubliceerd.

Hoge Colleges van Staat en andere (advies)instellingen

Wij onderhouden contacten met andere Hoge Colleges van Staat, zoals de Raad van State en de Nationale ombudsman. Ook (advies)instellingen als de WRR, het SCP, het CPB, het CBS, het Huis van Europa, het Kadaster, ProDemos en het Planbureau voor de Leefomgeving behoren tot onze vaste relaties. Dit relatiebeheer leidt niet alleen tot uitwisseling van



elkaar versterkende ideeën, maar in enkele gevallen ook tot uitwisseling van personeel, meestal op detacheringsbasis.

31

Kritiek op de Algemene Rekenkamer

Vanuit samenleving en politiek krijgen wij soms kritiek. Wij vinden het belangrijk om te weten waar het precies om gaat, omdat wij ervan kunnen leren. Wij nodigen degene die kritiek heeft vrijwel altijd uit voor een gesprek. In 2012 kregen wij bijvoorbeeld opnieuw inhoudelijke kritiek op ons rapport *Open standaarden en opensourcesoftware bij de rijks-overheid* uit 2011. Wij hebben hierover in open briefvorm gecorrespondeerd met de criticus en vervolgens een gesprek gevoerd met een wetenschappelijk medewerker van de TU Delft. De correspondentie is te vinden op onze website.

Gebruik van nieuwe media

We streven ernaar de effectiviteit van ons onderzoek en onze producten te vergroten door de toepassing van nieuwe media en goed beeldgebruik.

In 2012 hebben we intensiever gebruik gemaakt van sociale media, als aanvullend communicatiemiddel om in contact te komen met geïnteresseerde burgers en instellingen. Het aantal volgers op Twitter is in 2012 verdubbeld tot meer dan 1000. Ook hebben we een Facebook-pagina geopend. Het YouTube kanaal van de Algemene Rekenkamer wordt vaker gevuld met filmpjes (videopersberichten) en ziet er professioneler uit als bedrijfspagina.

Ook in het verslagjaar hebben we bij veel onderzoeken beeld en film-materiaal ingezet om de onderzoeksresultaten duidelijker en overzichtelijk te presenteren. Nieuw is dat we tijdens ons onderzoek naar de verantwoording van de hulpelden voor Haïti ook film- en foto-opnames hebben gemaakt. Deze beelden zijn gebruikt voor een korte film die de conclusies van het rapport ondersteunt.

Interview met Herwig Cleuren, projectleider bij de Algemene Rekenkamer. Hij maakte filmopnames tijdens zijn onderzoek in Haïti en bracht de mensen en de bereikte resultaten in Haïti letterlijk in beeld: "Haïti: onderzoek ter plaatse met extra dimensie".

In een drie minuten durende video wordt een 'dik' onderzoeksrapport in beeld gebracht. Het onderzoek gaat over de besteding van de hulpelden voor de wederopbouw van Haïti. "We wilden niet alleen hier in Nederland de cijfers controleren, maar ter plekke vaststellen hoe het ervoor staat. Dat levert een sprekend beeld op van de bereikte resultaten en de



hulpontvangers. Zowel de successen als de faalfactoren zie je voorbij komen”, aldus onderzoeker en filmer ter plaatse Herwig Cleuren. Begin 2010 verdubbelde de toenmalige bewindspersoon Koenders (ontwikkelingssamenwerking) het bedrag voor hulp aan Haïti dat in Nederland bijeen was gehaald tijdens een grote landelijke actie. Tijdens de televisie-uitzending zei hij dat “de Algemene Rekenkamer zou meekijken naar de besteding van het bedrag”. Nederlandse hulporganisaties konden zo’n € 112 miljoen euro uitgeven aan noodhulp en wederopbouw. Geen doorsnee onderzoek omdat je als Algemene Rekenkamer niet zomaar overal in Haïti kunt aankloppen en onderzoek kunt doen. “Met hulp van NGO’s gingen we op pad. Haïti is een land dat veel klappen heeft gekregen en nog steeds krijgt. Er wordt veel gedaan, veel inspanning geleverd op allerlei terreinen. Maar er is nog steeds gebrek aan alles”.

“We hebben lang nagedacht over de wijze waarop we onze bevindingen helder in beeld konden brengen. Voor ons was deze filmproductie ook een experiment. We hadden niet de middelen om een heel team mee te nemen. De opnamen hebben we zelf gemaakt. Het maakte feitelijk deel uit van onze onderzoeksmethodiek”, zegt Herwig Cleuren.

Er is gekeken naar verbeteringen in de besteding en verantwoording van de hulpelden. “We zijn kritisch en constructief geweest en hebben ervoor gekozen om goed stil te staan bij mogelijke verbeteringen in het proces”. Het onderzoek is in 2012 uitgevoerd en gepubliceerd. “De bedoeling is dat we de verantwoording over de Nederlandse hulp aan Haïti blijven volgen tot 2014”.

Verschillende informatiesystemen voor sociaal media zijn binnen onze organisatie in gebruik. Ze worden gebruikt voor het versterken van onze interne kennisdeling en voor de ondersteuning van ons onderzoeksproces. In 2012 is gewerkt aan een iPad-app waarmee de rapporten via een tablet toegankelijk worden gemaakt. Verder willen we voor het presenteren van onze bevindingen steeds meer gebruik maken van internettechnologie. In dat kader zijn in 2012 diverse producten tot stand gebracht. De ervaringen hiermee worden weer gebruikt om deze producten doelmatiger tot stand te brengen en in te zetten.

Websites en webdossiers Algemene Rekenkamer in 2012

Onze website is een belangrijke bron van informatie over het werk van de Algemene Rekenkamer. We bieden onze informatie steeds vaker aan in de vorm van webproducten. In 2012 lanceerden we twee nieuwe webdossiers, één over de kredietcrisis (kredietcrisis.rekenkamer.nl) en één over de verantwoording over EU-geld (www.eu-verantwoording.nl).



Ook hebben we een groot aantal nieuwe webdossiers gepubliceerd op www.rekenkamer.nl, onder andere over:

33

- EU-governance bij de bestrijding van de economische en financiële crisis (Nederlandstalig en Engelstalig);
- IntoSAINT, een instrument waarmee buitenlandse rekenkamers integriteitsbeleid voor hun eigen organisatie kunnen ontwikkelen (Engelstalig);
- een samenwerkingsproject met de Griekse rekenkamer (Engelstalig);
- verantwoording internationale hulp, met informatie over open data, ontwikkelingssamenwerking en verantwoording en een format om transparantie over de geldstromen bij humanitaire hulp te vergroten.
- In de loop van 2012 zijn de themasites en webdossiers een aantal keer geüpdatet.

Veel geraadpleegde publicaties in 2012 op www.rekenkamer.nl

Door een technisch probleem ontbreken de cijfers van het webbezoek in het laatste kwartaal van 2012. Daarnaast voldoet onze website sinds december 2012 aan de Cookiewet en dat heeft gevolgen voor onze webstatistieken. Dit alles leidt ertoe dat de cijfers van het webbezoek in het laatste kwartaal van 2012 vertekend zijn. Onderstaande gegevens hebben betrekking op de periode januari tot en met september 2012. De volgende publicaties op de website zijn veel geraadpleegd:

- Prestaties in de strafrechtketen
- Personeelsbehoefte rijksoverheid, strategie en planning
- Leren van subsidie-evaluaties
- Centra voor Jeugd en Gezin in gemeenten
- Staat van de rijksverantwoording 2011

In de periode januari 2012 tot en met september 2012 raadpleegden in totaal 68.050 (unieke) bezoekers onze website, tegen 65.718 in dezelfde periode in 2011.

Bezoek op onze andere websites

Website Kredietcrisis: 2.544 unieke bezoekers.

Website Verantwoording EU-geld: 530 unieke bezoekers.

Website Passie voor publieke verantwoording: 3.582 unieke bezoekers.

Websites in 2013

In 2013 werken we verder aan een beleid voor het publiceren van digitale producten voor de komende jaren. Ook werken we aan nieuwe web-producten, waaronder een website waarop wij het verantwoordingsonderzoek op een toegankelijke manier willen ontsluiten.

**Burgervragen**

34

Wij krijgen geregeld vragen en opmerkingen naar aanleiding van gepubliceerd onderzoek. Deze reacties krijgen we vooral digitaal. In 2012 kwamen er 87 burgervragen binnen via email. Veruit de meeste mensen vragen ons onderzoek te doen naar specifieke zaken zoals bijvoorbeeld de hypotheekrenteaftrek en de recente BTW-verhoging. Een aantal vragen gaat over specifieke onderzoeken: met name studenten en promovendi vragen om aanvullende informatie n.a.v. gepubliceerd onderzoek. Wij krijgen ook vragen over de doorrekening van partijprogramma's of van de economische effecten van ideeën van burgers. Die verwijzen wij door naar het CPB. Ook wordt de Algemene Rekenkamer soms gevraagd om 'een uitzending te maken over...'. Deze vragen zijn voor het TV-programma De Rekenkamer bedoeld, dat overigens niet met onze organisatie verbonden is.



4 Samenwerking en kennis-uitwisseling in binnen- en buitenland

35

De Algemene Rekenkamer draagt bij aan goed openbaar bestuur. In onze missie staat dat wij dit onder meer doen door kennis uit te wisselen en samen te werken in binnen- en buitenland. We zijn actief lid van de Nederlandse, Europese en internationale verenigingen van rekenkamers. Ook binnen het koninkrijk hebben we samenwerkingsprojecten lopen. Verder zijn we binnen de Europese Unie actief. We richten ons op het verbeteren van het EU-brede financieel management. Daarnaast ondersteunen we verschillende rekenkamers in Europa, over de grenzen van de EU heen, en in de rest van de wereld.

Provinciale en lokale rekenkamers

Wij doen onderzoek naar en doen uitspraken over de rijksoverheid. Lokale en provinciale rekenkamers kijken juist naar het lokale of provinciale bestuur. Ook in 2012 hebben de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) en de Algemene Rekenkamer de onderlinge samenwerking en uitwisseling voortgezet. Nederland telt ongeveer 350 rekenkamers en rekenkamercommissies. Die zijn soms aan één gemeente of provincie verbonden, zoals de rekenkamers van de grote steden, soms werken ze ook voor meerdere gemeentes en provincies in een samenwerkingsverband. Er zijn vijf provinciale rekenkamers en zeven waterschaprekenkamers.

Samenwerkingsprojecten

Veel lokale en provinciale rekenkamers hebben in 2012 deelgenomen aan gezamenlijke bijeenkomsten, ronde tafels, reviews, expertmeetings en andere vormen van uitwisseling van kennis. Medewerkers van ons nemen ook regelmatig deel aan bijeenkomsten die georganiseerd worden door provinciale en lokale rekenkamers. In 2012 gebeurde dit op het gebied van vier thema's.



Centra voor Jeugd en Gezin

36

Iedere gemeente heeft sinds 2011 een Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). Vanuit deze centra realiseren de gemeenten de gewenste sluitende aanpak in het lokale jeugdbeleid. 33 gemeentelijke rekenkamers en de Algemene Rekenkamer hebben hier onderzoek naar gedaan. Gekeken is hoe 42 gemeenten hun CJG's organisatorisch en financieel hebben vormgegeven. Ook is de samenwerking binnen het netwerk van hulpverleners onderzocht. De gemeentelijke rekenkamers hebben een eigen rapport aan 'hun' gemeenteraden uitgebracht. Ons rapport bevat de overkoepelende resultaten en is in juni 2012 aan de Tweede Kamer aangeboden.

Wij hebben uit dit eerste samenwerkingsproject lessen getrokken die we kunnen gebruiken bij toekomstige projecten waarin rekenkamers hun krachten bundelen.

Re-integratiebeleid

Met vier lokale rekenkamers is in 2011 een start gemaakt met het ontwikkelen van een handreiking voor het doen van onderzoek naar re-integratie. De handreiking bestaat uit mogelijke onderzoeksvragen, normen en onderzoeksmethoden en schenkt aandacht aan good practices van eerder uitgevoerd onderzoek. In februari 2012 is de handreiking vastgesteld door het bestuur van de NVRR en tijdens de NVRR-dag in april 2012 hebben we deze samen met de Rekenkamer Metropool Amsterdam en de Rekenkamer Utrecht gepresenteerd.

Veiligheidsregio's

We zijn eind 2012 gestart met een onderzoek naar veiligheidsregio's. Een veiligheidsregio is een gebied waarin gemeenten samenwerken op het terrein van brandweer, rampenbeheersing, medische hulpverlening en openbare orde en veiligheid. Als onderdeel van dit onderzoek nemen we ook de democratische controle mee. Bij de uitvoering van dit onderzoek houden we hierover zoveel mogelijk contact met de relevante lokale rekenkamers. Publicatie is voorzien in het derde kwartaal van 2013.

Waddenfonds

Vanaf 2012 is door de minister van IenM het Waddenfonds overgedragen aan de drie noordelijke provincies. Hierdoor zijn de onderzoeksbevoegdheden van de Algemene Rekenkamer naar de Noordelijke en Randstedelijke Rekenkamer verschoven. We hebben onderzoek gedaan naar de uitvoering en overdracht van het Waddenfonds. De samenwerking met de twee provinciale rekenkamers was in estafettevorm. De Algemene



Rekenkamer heeft eerst haar bevindingen gepubliceerd. Daarna hebben de twee provinciale rekenkamers samen hun onderzoek gepubliceerd. Als vervolg hierop hebben we gezamenlijk een ronde tafel bijeenkomst georganiseerd om de risico's en kansen van de decentralisatie met de betrokken partijen te bespreken.

37

Binnen het Koninkrijk

Samenwerking binnen het Koninkrijk

De Algemene Rekenkamer draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de andere rekenkamers binnen het Koninkrijk der Nederlanden. In 2012 is de samenwerking met Aruba en met Curaçao voortgezet. In beide landen zijn in 2012 verschillende samenwerkingsactiviteiten uitgevoerd. Ook met Sint Maarten begint de samenwerking vorm te krijgen.

Twinning Algemene Rekenkamer Aruba

Wij hebben sinds 2007 een intensieve samenwerking met de Algemene Rekenkamer Aruba. De nadruk van onze bijdrage ligt op ondersteuning bij de controle van jaarrekeningen. In 2012 resulteerde dit in een mijlpaal voor het land Aruba: voor het eerst zijn daar alle jaarrekeningen en de daarbij behorende rekenkamerrapporten van 1986 t/m 2011 aan het parlement aangeboden. Ook hebben we ondersteuning geboden bij een onderzoek naar het integriteitsbeleid van de Belastingdienst van Aruba. Dit onderzoek is uitgevoerd op verzoek van het Arubaanse parlement. Daarnaast ondersteunen we de Algemene Rekenkamer Aruba met het opleiden en ontwikkelen van het personeel en het adviseren van het college.

Interview met Laura Hage, projectleider bij de Algemene Rekenkamer, die in 2012 drie maanden gedetacheerd was bij de Algemene Rekenkamer Aruba: "Meedraaien, coachen en je grenzen verleggen"

Laura Hage is, in het kader van de samenwerking tussen de Nederlandse en de Arubaanse Rekenkamer, in 2012 drie maanden gedetacheerd geweest bij de Algemene Rekenkamer Aruba (ARA). Het Land Aruba en de Arubaanse Rekenkamer stonden voor de uitdaging om de achterstanden ten aanzien van de oude jaarrekeningen weg te werken. Op 31 augustus 2012 resulteerde dit in de eerste Verantwoordingsdag op Aruba waarbij de jaarrekeningen en bijhorende rapporten van de Algemene Rekenkamer over de jaren 1986 t/m 2011 aan de Staten van Aruba zijn aangeboden. Laura werkte mee in het team 'onderzoek Jaarrekeningen 2008-2011' en



hielp - na verantwoordingsdag - mee met het opzetten van het proces risicoanalyse en monitoring.

"Het was voor mij een leerzame, waardevolle en ook leuke ervaring", aldus Laura. "Ik had daar een dubbele rol. Enerzijds draaide ik gewoon mee in het team, anderzijds heb ik kennis en ervaring, die de Arubaanse rekenkamer graag wil benutten".

"De collega's van de ARA heb ik leren kennen als ontzettend leergierig. Ze werken hard om de beste resultaten te behalen. Dat maakte het voor mij heel leuk en dankbaar om hen te coachen en ontwikkelingen in gang te zetten. Dat vond ik het leukste om te doen".

Inhoudelijk gezien was het voor Laura Hage een uitdaging om aan te sluiten op de Arubaanse situatie. Op Aruba is de schaalgrootte anders, dat zie je aan de onderwerpen die aan de orde komen. Die liggen dicht bij de burgers dan bij de Nederlandse Algemene Rekenkamer. Laura haalt het voorbeeld aan van de aanschaf van vuilniswagens die niet in overeenstemming zijn met het vooraf opgestelde bestek. Met als gevolg dat de wagens in sommige straten niet kunnen komen. "Voor de Nederlandse rekenkamer staat zo'n onderwerp te ver af van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar op Aruba is het schoonhouden van straten wel een taak van de overheid en scoort het onderwerp hoog in de risicoanalyse van de rekenkamer. Dit soort voorbeelden hebben mij scherp gehouden om niet zomaar Nederlandse methoden in te voeren maar om telkens de Arubaanse context erbij te betrekken en 'best of both worlds' te vinden", aldus Laura.

Werken in het buitenland betekent ook veel voor je privéleven. "Deze ervaring heeft mij niet alleen op het vlak van werk maar ook op het persoonlijke vlak doen groeien. Het wonen en werken in een andere cultuur maakt dat je uit je comfortzone komt, je aanpast en grenzen verlegt. Dat is een enorme verrijking".

Twinning Algemene Rekenkamer Curaçao

De Algemene Rekenkamer Curaçao wil meer aandacht voor onderzoek naar bedrijfsvoering en doelmatigheid. In 2012 hadden wij verschillende samenwerkingsprojecten om deze doelstellingen te behalen. In 2012 zijn twee projecten uitgevoerd bij de Algemene Rekenkamer Curaçao: een doelmatigheidsproject en een rechtmatigheidsproject. In beide gevallen ging het om theoretische bijscholing maar vooral 'training on the job'. Het doelmatigheidsproject behelsde vooral het geven van trainingen en het opstellen van projectvoorstellen, die met onze ondersteuning uitgevoerd



zullen worden. Het rechtmatigheidsproject bestond in 2012 uit het opzetten van onderzoek naar de beleidsinformatie in de jaarrekening en het verbeteren van de externe contacten van de Algemene Rekenkamer Curaçao.

39

Twinning Algemene Rekenkamer Sint Maarten

De Algemene Rekenkamer Sint Maarten is bezig met het ontwikkelen van de interne organisatie en het rechtmatigheidsonderzoek. Wij ondersteunen dit met behulp van verschillende samenwerkingsprojecten. In 2012 zijn de eerste auditors in dienst gekomen bij de Algemene Rekenkamer Sint Maarten. Een van hen heeft enkele weken stage gelopen bij ons. Ook hebben wij ondersteuning verleend bij het onderzoek naar de eerste jaarrekening van het land Sint Maarten. Wij hebben de auditors vooral ondersteund met het opstellen van het projectvoorstel. Daarnaast waren er veel contacten op bestuurlijk niveau.

Internationaal

De Algemene Rekenkamer voert een actief internationaal beleid. Het doel is aan de ene kant om zelf van anderen te leren en de kwaliteit en effectiviteit van ons werk te verhogen en aan de andere kant mee te werken aan de verbetering van het openbaar bestuur en de effectiviteit van rekenkamers in andere landen. Het werk in ontwikkelingslanden maakt deel uit van ons beleid dat gericht is op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De Algemene Rekenkamer besteedt per jaar het equivalent van 15 FTE in uren aan internationale activiteiten (waarvan 8 FTE extern-gefinancierd). Hiermee is ca. 5% van onze capaciteit gemoeid. Internationale activiteiten vergroten de persoonlijke kennis en vaardigheden van de medewerkers. Ze dragen bij aan motivatie en werkplezier en aan de kwaliteit van ons instituut.



Interview met André van Ommeren, hoofd Internationaal Algemene Rekenkamer: "De internationale activiteiten: leren en ervaringen delen"

"We willen graag als Algemene Rekenkamer een lerende organisatie zijn. Dan is het mooi als je goede contacten hebt met onze internationale zusterorganisaties. Wij willen niet alleen leren van anderen. Graag delen wij onze ervaringen ook met onze zusters", aldus André van Ommeren, hoofd Internationaal bij de Algemene Rekenkamer. Het gaat volgens Van Ommeren om de wijze waarop je met elkaar samenwerkt. "We doen dat op een collegiale manier. Met onze ervaring en expertise helpen we hen om problemen op te lossen. We worden er zelf blij en enthousiast van als we collega's een stapje vooruit kunnen laten zetten".

"Om zowel kennis te halen als te brengen, nemen we deel aan internationale werkgroepen, bilaterale contacten, peer reviews, institutionele versterkingsprojecten met zusterinstellingen en externe controleurschappen bij internationale organisaties. De keuze waaraan we deelnemen wordt mede bepaald door de strategie van de Algemene Rekenkamer 2010-2015".

"Interessant zijn de peer reviews die in de internationale gemeenschap worden gedaan. Je wordt dan doorgelicht door zusterorganisaties. Dat helpt je als rekenkamer om beter te worden", aldus André. In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer onder meer meegewerkt aan peer reviews in India, IJsland en Polen. In 2007 werd de Algemene Rekenkamer door collega-rekenkamers doorgelicht. "Binnen een paar jaar zijn we zeker weer aan de beurt", verwacht André van Ommeren.

Bestuurlijke bezoeken

In mei waren de auditors general van de rekenkamer van Noorwegen bij de Algemene Rekenkamer op bezoek. Gesproken is over de stand van zaken rond de implementatie van de zogenoemde ISSAI's, de internationale standaarden voor rekenkameronderzoek.

In oktober ontvingen wij de auditor general van de rekenkamer van Macedonië. Zij werd onder meer geïnformeerd over IntoSAINT (INTOSAI Self Assessment Integrity Tool), het rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring en het EU-trendrapport.

Ondersteuning van rekenkamers in andere landen

De Algemene Rekenkamer ondersteunt andere rekenkamers om de transparantie van overheidshandelen in hun land te bevorderen. We geven prioriteit aan verzoeken van aspirant-lidstaten van de Europese Unie (EU), landen van de Balkan, nieuwe burens van de EU, landen uit de



Arabische regio en ontwikkelingslanden. We hebben ons in 2012 ingezet voor:

41

Landen van de EU

De Algemene Rekenkamer werkt samen met zusterinstellingen, onder meer in het Contactcomité. De presidenten van nationale EU-rekenkamers en de Europese Rekenkamer komen jaarlijks bijeen in dit comité. Het Contactcomité streeft ernaar de controle op EU-gelden en de verantwoording daarover te verbeteren.

Verder werken we samen met de Europese Rekenkamer in het kader van het onderzoek voor het Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2012, dat in het voorjaar van 2013 verschijnt.

European Stability Mechanism (ESM)

Bij het oprichten van het noodfonds European Stability Mechanism (ESM), dat erop gericht is om de landen van de Europese Unie uit de crisis te helpen, is afgesproken dat er een board of auditors komt die de uitgaven uit het fonds controleert en in het openbaar rapporteert over de manier waarop het geld is besteed. Door de gezamenlijke inspanningen van de rekenkamers waarbij de Algemene Rekenkamer samen met het Duitse Bundesrechnungshof een voortrekkersrol heeft gehad, is in de aangepaste verdragstekst van het ESM-verdrag een controlerende rol geregeld voor een externe board of auditors. Deze board kan als enige onafhankelijk en transparant inzicht geven in de feitelijke resultaten (rechtmatigheid en doeltreffendheid inzet gelden) van de steunoperaties die door het ESM worden gefinancierd.



Griekenland

42

Naar aanleiding van de problemen in Griekenland en de steun die Griekenland krijgt vanuit de Europese Unie heeft de Europese Commissie een aantal rekenkamers uit Europa gevraagd om hun Griekse zusterinstelling te ondersteunen bij haar institutionele ontwikkeling. In maart 2012 heeft de Algemene Rekenkamer in Athene meegewerkt aan een verkenning van de technische assistentie die de Griekse rekenkamer nodig heeft om aan de eisen van de internationale afspraken en nieuwe wetgeving te kunnen voldoen. In juni is een tweejarig programma van start gegaan dat valt onder het programma van de Task Force Griekenland van de Europese Unie. De Algemene Rekenkamer is trekker van deze ondersteuning, in samenwerking met de rekenkamers van België, Duitsland en Frankrijk, de Europese rekenkamer en het IMF. De Algemene Rekenkamer coördineert de inbreng van de verschillende partners, die zich richt op drie onderdelen:

- Ontwikkeling van een dialoog en de samenwerking met het Griekse Parlement, en de versterking van de relatie met andere belangrijke partners zoals het ministerie van Financiën.
- Ontwikkeling en uitvoering van een jaarlijks werkprogramma.
- Training en begeleiding van de nieuwe financial audit werkzaamheden van de Griekse rekenkamer.

In oktober vond de kick-off plaats in Athene in aanwezigheid van collegelid Kees Vendrik. Hierbij waren ook Griekse parlementsleden en vertegenwoordigers van de Griekse Ministeries van Financiën en van Justitie aanwezig. In de afgelopen periode werkten medewerkers van de Algemene Rekenkamer samen met hun Griekse collega's aan de nieuwe aanpak van rechtmatigheidsonderzoek.

Europese landen buiten de EU

In 2012 is de Algemene Rekenkamer actief geweest in Kosovo, Servië en Macedonië. We helpen de rekenkamers daar te voldoen aan de eisen die de EU aan rekenkamers stelt, zodat deze landen op den duur tot de Europese Unie kunnen toetreden.

In Kosovo richten wij ons vooral op versterking van performance audit en de invoering van de IT-strategie. Dit EU-twinningproject project is in september 2012 van start gegaan en zal ruim twee jaar doorlopen.

Samen met de Britse rekenkamer ondersteunen wij ook de rekenkamer van Servië. Naast onze trekkersrol van dit EU-twinningproject richten wij ons op organisatieontwikkeling, performance audit en IT. Het project is in december van start gegaan en zal twee jaar doorlopen.

Daarnaast hebben we in 2012 de Macedonische rekenkamer ondersteund bij de verbetering van haar samenwerking met het parlement.

*Buren van de EU*

43

In 2012 hebben we ons ingezet in Armenië.

Armenië

De samenwerking met de Armeense rekenkamer is gericht op het verbeteren en moderniseren van haar organisatie en onderzoeksmethodieken. Wij hebben trainingen gegeven en een pilot begeleid op het gebied van doelmatigheidsonderzoek en IT. Onze Armeense collega's bezochten ook de Algemene Rekenkamer begin 2012.

Arabische regio

In 2012 werkten we samen met de rekenkamers van Tunesië, Irak en Koeweit.

Tunesië

Sinds 2007 steunen wij de rekenkamer van Tunesië bij het bewerkstelligen van haar institutionele veranderdoelen, zoals nieuwe integriteitsinstrumenten, voldoen aan internationale standaarden en kwaliteitsborging. De nieuwe president van de rekenkamer van Tunesië heeft een kennismakingsbezoek aan ons gebracht. Naast een algemene introductie over ons werk bracht hij een bezoek aan de Tweede Kamer en het Ministerie van Financiën. In april is een INTOSAINT workshop bij de Tunesische rekenkamer verzorgd over integriteit. Ook heeft een missie plaatsgevonden over Quality Management.

Irak

Sinds 2011 ondersteunt de Algemene Rekenkamer haar Irakese zusterorganisatie bij de ontwikkeling van haar doelmatigheidsonderzoek. In het kader van deze samenwerking bracht de president van de Iraakse rekenkamer in juni een kennismakingsbezoek aan de ons. Tegelijkertijd was er een performance auditworkshop met Iraakse collega's en waarnemers van de Wereldbank. Het bezoek is afgesloten met de ondertekening van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst, met de nadruk op performance audit en de uitvoering van een peer review die in 2013 zal plaatsvinden. Verschillende collega's hebben in 2012 met de Irakese collega's gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het doelmatigheidsonderzoek, dat is uitgemond in een draft manual op dit terrein. De president van de rekenkamer van Irak heeft aangeboden ons te helpen bij de uitrol van IntoSAINT in de ARABOSAI-regio.

Koeweit

In 2012 is een samenwerkingsovereenkomst voorbereid tussen de rekenkamer van Koeweit en de Algemene Rekenkamer. Deze is tijdens



een bestuurlijk bezoek in maart 2013 aan het State Audit Bureau van Koeweit ondertekend en er is overeenstemming bereikt over mogelijke onderwerpen van samenwerking, waaronder IT, performance audit en audit van de gas- en oliesector.

44

Ontwikkelingslanden

AFROSAI E

De Algemene Rekenkamer is partner van AFROSAI E, de Engelssprekende regio van rekenkamers op het Afrikaanse continent. We ondersteunen hen in samenwerking met het ontwikkelingshulpprogramma van INTOSAI, het Intosai Development Initiative (IDI), in het streven om de rekenkamerfunctie in hun land te versterken en zo hun bijdrage aan goed bestuur, transparante publieke verantwoording, het goed beheer van schaarse publieke middelen en fraude- en corruptiebestrijding verder te verbeteren. In 2012 hebben we samen met een internationaal team meegewerkt aan quality reviews in Botswana en Rwanda.

Internationale kennis- en ervaringsuitwisseling

De Algemene Rekenkamer zoekt de samenwerking met zusterinstellingen in het buitenland actief op. Daarbij willen we vooral kennis delen.

INTOSAI

Binnen de gemeenschap van de International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) leveren we een bijdrage aan het versterken van de positie van rekenkamers wereldwijd en het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden. Dit doen we door actief deel te nemen aan verschillende internationale werkgroepen en werkbijeenkomsten.

IntoSAINT en integriteit

In 2012 hebben we aandacht besteed aan IntoSAINT, een self assessment-tool die de mate van integriteit van een organisatie in kaart brengt en een agenda voor verbeteringen genereert. Het instrument is praktijkgericht en meteen toepasbaar bij rekenkamers en organisaties waar zij onderzoek doen. In september hebben wij samen met de Noorse Rekenkamer bij de Mexicaanse Rekenkamer een IntoSAINT-workshop begeleid. Het resultaat is dat de Mexicaanse collega's zich realiseren dat integriteit een breder begrip is dan fraude en corruptie en dat je met een goed ontwikkeld integriteitsstelsel met relatief weinig inspanning kan inzetten op preventie van integriteitschendingen. De Mexicaanse collega's gaan collega's trainen in OLACEFS-verband (Organisation of Latin American and Caribbean Supreme Audit Institutions) zodat het IntoSAINT instrument verder in Midden- en Zuid-Amerika zijn weg vindt.



In december heeft de Algemene Rekenkamer IntoSAINT-workshops begeleid bij de rekenkamers van Aruba en Vietnam. In dezelfde periode werd een IntoSAINT-moderator training voor de ARABOSAI-regio (Arab Organization of Supreme Audit Institutions) verzorgd. De doelstelling van de moderatortraining is om in elke INTOSAI-regio te komen tot een pool getrainde moderators die in staat zijn de IntoSAINT-workshop te faciliteren bij andere rekenkamers. Samen met de rekenkamers van Tunesië en Koeweit heeft de Algemene Rekenkamer collega's uit Irak, Jordanië, Egypte, Algerije, Tunesië, Koeweit, Qatar, Bahrein, Saoedi-Arabië, Oman en Jemen vertrouwd gemaakt met de IntoSAINT-workshop.

Bij de eerste bijeenkomst van de EUROSAI 'taskforce on ethics and integrity' in Lissabon, is onze aanpak van integriteitsonderzoek gepresenteerd en een presentatie gehouden over IntoSAINT. Deze presentatie hebben wij ook gegeven tijdens de OESO bijeenkomst van het netwerk 'ethics and integrity'. De Algemene Rekenkamer wordt inmiddels gezien als een kennispartner op het gebied van integriteit bij de overheid.

INTOSAI Capacity building committee

In Tokio is de jaarlijkse vergadering gehouden van het Capacity Building Committee van INTOSAI. Op de agenda stond o.a. *Human Resource Management, a guide for Supreme Audit Institutions*. Deze gids is een coproductie van de Britse rekenkamer en de Algemene Rekenkamer en zal in 2013 binnen INTOSAI beschikbaar komen.

INTOSAI Global Financial Crisis Task Force

In november 2008 is de INTOSAI Global Financial Crisis Task Force opgericht onder voorzitterschap van de Amerikaanse Rekenkamer (GAO). Het doel van deze taskforce is om kennis en ervaringen tussen rekenkamers als gevolg van de kredietcrisis te delen zodat rekenkamers in eigen land beter onderzoek kunnen doen naar de rol van de overheid in de financiële sector. De Algemene Rekenkamer nam deel aan de subgroep Immediate Response and Management of the Crisis: Towards a SAI perspective. Het bijbehorende eindrapport waarin de gedeelde kennis is gebundeld is in mei 2012 vastgesteld. In 2012 is besloten om dit initiatief voort te zetten in de INTOSAI *Working Group on Financial Modernization and Regulatory Reform*. Deze werkgroep richt zich onder meer op de manier waarop rekenkamers onderzoek kunnen doen naar toezicht op de financiële sector.



EUROSAI

46

In mei gaf onze secretaris tijdens de 39^{ste} EUROSAI Governing Board in Ankara een presentatie over de rol van rekenkamers in de strijd tegen corruptie. Tijdens deze bijeenkomst is er ook voor gekozen om het 9^{de} EUROSAI congres in 2014 in Den Haag het thema 'innovatie' te geven.

Tijdens de 7de EUROSAI-OLACEFS bijeenkomst in Georgië zijn contacten gelegd met de rekenkamers van Brazilië en Ecuador over GIS (Geografische Informatie Systemen), met de rekenkamers van Turkije en Mexico over IntoSAINT en met Georgië over ondersteuning bij de verdere ontwikkeling van de rekenkamer.

Internationale peer reviews

Eén van de instrumenten die rekenkamers gebruiken om hun eigen presteren en lerend vermogen te vergroten, zijn peer reviews. Bij een peer review beoordelen rekenkamers de werkzaamheden en naleving van internationale standaarden van een collega-rekenkamer. In 2012 hebben we een bijdrage geleverd aan de peer reviews van India, IJsland en Polen.



5 Bedrijfsvoering

47

De Algemene Rekenkamer investeert doorlopend in de kwaliteit van haar medewerkers. Ook streven we ernaar de efficiëntie en effectiviteit in ons werk te vergroten. Daarbij willen we voldoen aan de eisen waarop we anderen beoordelen. Onze bedrijfsvoeringsactiviteiten zijn bedoeld om ons werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren.

Personeel en Organisatie

De Algemene Rekenkamer is een kennisorganisatie. Overdracht van kennis, instroom van jongeren en nieuwe kennis en het behoud daarvan, zijn van groot belang. We zorgen ervoor dat de inzetbaarheid, mobiliteit en ontwikkeling van de medewerkers duurzaam worden bevorderd. De krapper wordende arbeidsmarkt en ontgroening en vergrijzing van onze organisatie maken dat dit de komende vijf jaar belangrijke aandachtspunten voor ons zijn.

Interview met Nicole Markus,

"We willen de verantwoordelijkheid van de medewerker, de professional vergroten."

"Als je de gedachte van een kennisinstituut belangrijk vindt, dan moet je zorgen dat je kennis niet alleen uitwisselt, maar ook kennis vergaart. Je moet jezelf steeds ontwikkelen. In 2011 hebben we een proef gedaan met permanente educatie (pe). Dat is zo goed bevallen dat in 2012 de permanente educatie is doorgevoerd voor de hele organisatie", zegt Nicole Markus, hoofd personeelsmanagement bij de Algemene Rekenkamer.

Permanente educatie

"Natuurlijk zie je dan vragen opkomen bij medewerkers als 'doe ik het soms niet goed genoeg?' of 'waarom moet ik het doen?'. Door hen bewust te maken dat het nodig is voor een lerende organisatie zoals wij ons zelf omschrijven, neemt het enthousiasme om mee te doen alleen maar toe. Veertig uur per jaar kan iedereen besteden aan deze educatie. Er zijn bijeenkomsten als 'waar staan we als organisatie' die iedereen moet bijwonen. Maar daarnaast zijn er ook facultatieve interne bijeenkomsten en zeepkistbijeenkomsten waar iedereen snel even bijgepraat wordt. Voor het bijwonen en meedoen aan deze activiteiten krijg je als medewerker punten. Maar ook als je iemand coacht, of



als je publiceert, krijg je punten. Op die manier krijgt niet alleen de medewerker inzicht wat hij doet aan educatie, maar ook zijn manager. Dit kan dan weer meegenomen worden in het jaarlijkse resultaat- en ontwikkelingsgesprek”.

Nicole Markus refereert verder aan de 'Leerkring' die al vele jaren binnen de Algemene Rekenkamer wordt georganiseerd. De 'Leerkring' is bedoeld voor nieuwe medewerkers, die tien dagen in hun eerste werkjaar bijeen komen om allerlei zaken te bespreken. "Dat gaat zowel over de inhoud van ons werk, de werkwijze, het proces. Maar ook over ondersteunende zaken. De 'Leerkring' zien we als een cultuurdrager van ons werk. Gelukkig was het aantal nieuwe medewerkers in 2012 nog net voldoende om een 'Leerkring' te starten.

Strategische personeelsplanning

"Juist omdat de arbeidsmarkt steeds krapper wordt, hebben we in 2012 een start gemaakt met het instrument 'strategische personeelsplanning'. We willen een beter beeld krijgen van een deel van ons medewerkersbestand. Een beeld waarbij we meer weten over de medewerker en over de werkzaamheden die hij of zij verricht. We gaan een instrument gebruiken dat bijdraagt aan een betere match tussen medewerker en werk. Ook wil je met elkaar scherp krijgen of je nog tekort hebt of in de toekomst krijgt van noodzakelijke competenties. Dan kun je daarop bijvoorbeeld in je opleidingsplan sturen. De eerste ervaringen in 2012 zijn positief. In 2013 gaan we dit verder concretiseren”.

Acties tevredenheidsonderzoek

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2010 heeft in 2011 tot drie duidelijke kernbegrippen geleid voor de interne werkwijze: richting, ruimte en resultaat. Deze kernbegrippen zijn in 2012 nader uitgewerkt en zijn verwoord tot de volgende principes:

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

"Je ziet hierbij een duidelijke richting voor de organisatieontwikkeling. We willen de medewerkers meer verantwoordelijk maken voor hun werk. Hij of zij moet de ruimte krijgen die hij of zij nodig heeft en hij of zij moet zich er ook naar gedragen. In 2012 heeft dit al tot een aantal acties geleid. Zo is de functie van plaatsvervangend directeur per 1 januari 2013 vervallen. Verder zijn we een experiment gestart met een andere wijze van werkplanning. We willen vooral sturen op resultaten en effectiviteit. Daarnaast gaan we als proef ons werkprogramma gedurende het jaar drie keer herijken, hetgeen onze



flexibiliteit vergroot. Ook de onderliggende werkprocessen moeten daardoor flexibeler ingeregeld kunnen worden. Verder gaan we de kwaliteitsfunctie binnen onze organisatie anders inrichten”.

"Hoe onze medewerkers dit allemaal ervaren? Daar kunnen we nog geen definitief antwoord op geven. Er is veel in beweging. Wel leeft er het idee dat we veel sneller en actueler zijn. Veel responsiever. De impact van ons werk is meer voorop komen te staan”.

49

Personeelsbezetting 2010-2012 (exclusief college)

	2010	2011	2012
Fte	277,05	276,3	272,4
Medewerkers	305	301	297
Vrouw		48%	49%
Man		52%	51%
Gemiddelde leeftijd		45,9 jaar	46,2 jaar
Toppositie vrouw		22% (2 van de 9 functies)	33% (2 van de 6 functies)
Subtop vrouw		37% (7 van de 19 functies)	37% (7 van de 19 functies)
Ziekteverzuim		3,3%	3,5%

Samen met de andere Hoge Colleges van Staat hebben we het Charter Talent naar de Top ondertekend. Doelstelling is om in 2014 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het midden-management. We hebben die doelstellingen in 2012 al vrijwel gehaald. Ook in 2012 streefden we naar meer diversiteit in afkomst en leeftijd van medewerkers. Daarnaast hebben we het zoeken naar mogelijkheden om mensen met een beperking een kans te geven geïntensiveerd. Bij elke sollicitatieprocedure is daarvoor aandacht. In het verslagjaar heeft de Algemene Rekenkamer één wjonger in dienst gehad.

Personalia in 2012

Overlijden oud-collegelid Henk Koolen

Op 27 januari 2012 is op 82-jarige leeftijd oud-collegelid Henk Koolen overleden. Henk Koolen was lid van het college van de Algemene Rekenkamer van 1984 tot 1990. Toen Koolen in 1984 aantrad bij de Algemene Rekenkamer had hij een uitgebreide militaire carrière opgebouwd. Hij was registeraccountant en hield van het accountantsvak.

*Afscheid collegelid Gerrit de Jong*

50

Op 1 december 2012 nam Gerrit de Jong afscheid van de Algemene Rekenkamer. Hij was tien jaar collegelid van de Algemene Rekenkamer en ging met pensioen. Volgens De Jong, in een interview in 2008, draagt het bestaan van de Algemene Rekenkamer bij aan het vertrouwen dat burgers hebben dat belastinggeld nuttig wordt besteed. *'Wanneer het niet nuttig wordt besteed, komt de Rekenkamer langs'*, aldus De Jong. Hij hield zich bezig met talloze onderzoeken en zette zich actief in voor de lokale en provinciale rekenkamers en de rekenkamers in het Caraïbisch deel van het Koninkrijk. Het onderzoek naar ontwikkelingssamenwerking en naar organisaties op afstand van het Rijk hadden zijn bijzondere belangstelling.

Nieuw collegelid Arno Visser

De ministerraad heeft op 21 december 2012 de voordracht van de Tweede Kamer overgenomen om Arno Visser (46) te benoemen tot lid van het college van de Algemene Rekenkamer in de vacature die ontstond bij het vertrek van De Jong. Arno Visser was wethouder in de gemeente Almere van 2008 tot 2013. Van 2003 tot 2006 was hij lid van de Tweede Kamer voor de VVD. Hij studeerde algemene literatuurwetenschap aan de Rijksuniversiteit Groningen en werkte eerder als consultant, persvoorlichter voor de VVD-Tweede Kamerfractie en politiek adviseur.

Barbara Goezinne onderzoeksdirecteur

Op 1 januari 2012 is Barbara Goezinne (42) tot onderzoeksdirecteur benoemd. Zij is verantwoordelijk voor het onderzoek op de beleids-terreinen van de Ministeries van Buitenlandse Zaken, Defensie, OCW, SZW en VWS en voor onderzoek in de publiek-private sector. Zij werkt sinds 1997 bij de Algemene Rekenkamer, eerst als onderzoeker en daarna in verschillende andere functies. Voordat zij bij de Algemene Rekenkamer kwam, vervulde ze wetenschappelijke functies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In Rotterdam studeerde Barbara Goezinne bestuurskunde, aan de Rijksuniversiteit Leiden onderwijskunde.

Integriteit

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



Het huidige integriteitsbeleid heeft als speerpunt het 'bevorderen van een veilig werkklimaat'. We werken aan de voorwaarden om integriteit tot een intercollegiaal gespreksonderwerp te maken.

51

We streven naar een organisatiecultuur waarin integriteitsdilemma's in een vroeg stadium besproken worden. Op ons intranet plaatsen we geregeld verhalen die met integriteit te maken hebben. Onder het motto 'Integriteit moet je doen!' hebben we collega's geïnterviewd over hun integriteitsdilemma. Daarbij zijn hun verhalen gelegd langs een of meer waarden uit onze gedragscode, bijvoorbeeld collegialiteit. Op deze manier willen we de dialoog over integriteit bevorderen.

In een paar gevallen zijn medewerkers voor advies naar de vertrouwenspersonen integriteit gegaan of naar de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Er zijn in dit verslagjaar zijn geen klachten ingediend.

Interview met Linda Strijker, integriteitscoördinator bij de Algemene Rekenkamer

"De gedragscode zien we als een richtsnoer voor ons handelen en het helpt ons om in de praktijk de juiste afwegingen te maken."

"Sinds 2012 hebben we een nieuw vastgesteld integriteitsbeleid. Dit plan loopt tot 2015 en heeft als speerpunt het 'bevorderen van een veilig werkklimaat'", aldus Linda Strijker. Zij is bij de Algemene Rekenkamer sinds januari 2012 de integriteitscoördinator. "Om dit veilig werkklimaat te realiseren hebben we verschillende activiteiten georganiseerd. Zo hebben we workshops georganiseerd binnen de bestaande afdelingen, waarin elkaar aanspreken en aangesproken worden centraal stonden.

In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer bewust gekozen voor een externe vertrouwenspersoon. "Het is een pilot die tot het voorjaar van 2013 loopt", zegt Linda Strijker. "Onze interne vertrouwenspersonen werden nauwelijks benaderd. Met de keuze voor een externe willen we kijken of het aantal meldingen zo laag blijft of dat er misschien toch iets anders aan de hand is". De pilot heeft de warme belangstelling van verschillende ministeries. "Ze zijn, net als wij, erg benieuwd naar de resultaten".

"De gedragscode zien we als een richtsnoer voor ons handelen en het helpt ons om in de praktijk de juiste afwegingen te maken. Wij spreken elkaar op deze waarden aan. Maar ook de organisaties die wij controleren, kunnen ons hierop aanspreken. Eigenlijk vinden we het heel interessant om te weten hoe zij tegen onze gedragscode aankijken. Maar ook of zij vinden dat wij er ons aan houden. Het zou mooi zijn als we



hierop feedback krijgen zodat we waar nodig onze code kunnen verbeteren”.

52

Interne communicatie

De interne communicatie van de Algemene Rekenkamer heeft als doel de informatie- en kennisdeling te stimuleren, de interactie tussen college, management en medewerkers te bevorderen en de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te vergroten.

Verschillende activiteiten hebben we hiervoor in 2012 georganiseerd. Denk hierbij aan lunchgesprekken tussen de secretaris en medewerkers over onderwerpen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Maar ook interne bijeenkomsten waar over actuele ontwikkelingen wordt gesproken en projectleiders hun recente gepubliceerde onderzoeken presenteren.

Jaarlijks organiseren we een organisatiebrede Updatedag. Deze dag kreeg in 2012 uitbreiding met de Update-ochtend in juni.

Het personeelsblad kreeg in 2012 een digitale uitbreiding met Reken maar online. Deze bestaat uit korte interviews met nieuwe medewerkers en collega's die iets bijzonders te wachten staat. Daarnaast plaatsen we filmpjes op het intranet over wat er speelt binnen de organisatie.

Informatievoorziening en automatisering

Ons beleid voor informatievoorziening en automatisering richt zich op drie speerpunten. Te weten 'gebruik van nieuwe media', 'verbeteren en vervangen van informatiesystemen' en 'opslaan, vinden en uitwisselen van informatie'. Beleidsmatig was 2012 voor ons een overgangsjaar.

De uitvoering van het *Kader Informatievoorziening 2009-2011* werd in het verslagjaar voltooid en de opzet voor een nieuw ICT-beleidsplan werd in de steigers gezet. Beleidsmatig was 2012 dan ook een overgangsjaar.

Het fundament voor het nieuwe beleidsplan is gelegd met een zogeheten IT Self assessment workshop. Dit is een methode die Europese rekenkamers hebben ontwikkeld om op gezette tijden hun interne automatisering door te lichten en verder te ontwikkelen. Deze IT self assessment is in juni 2012 gehouden en resulteerde in vier resultaatgebieden waarop acties worden geformuleerd voor het nieuwe *Kader Informatievoorziening*. Dit kader zal in het eerste kwartaal van 2013 worden vastgesteld. De resultaatgebieden zijn 'planning & control', 'publicatie en presentatie van onderzoeksresultaten', 'workflow rondom de eindfase van het onderzoeksproces' en 'document management'.



Interview over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) met Chantal Hakkaart, betrokken bij het actieplan Duurzaamheid van de Algemene Rekenkamer:

"Duurzaamheid: appels, sensoren, trainen en videoconferencing"

Het actieplan Duurzaamheid heeft ook in 2012 tot de nodige veranderingen aangezet. Van simpele acties als 'geen kroketten meer maar lekkere appels', tot het besluit dat de trein wordt gepakt als er (internationaal) tot 700 kilometer wordt gereisd. Of wat te denken van de lichtsensoren in de werkkamers en het follow-me systeem bij de nieuwe printers? "We hebben in 2012 verder ingezet op bewustwording en actie", aldus Chantal Hakkaart. Zij is binnen de Algemene Rekenkamer verantwoordelijk voor het duurzaamheidsprogramma.

De Algemene Rekenkamer heeft al een aantal jaar een duurzaamheids-actieplan. Ook in 2012 is een aantal nieuwe acties gestart. "Zo kregen we een cateraar die duurzamer werkt en gezondere producten levert. Inderdaad geen kroketten meer. Ook hebben we gekozen voor composteerbare bekers voor de koffie, thee en water".

Veel aandacht is gegaan naar energiebesparing. "We hebben werkplekken, die efficiënter gebruikt worden. Dat scheelt. Daarnaast hebben we pc's die energiezuiniger zijn en geen harde schijf meer hebben. Onze nieuwe printers zijn uitgerust met een follow me systeem. Dit houdt in dat de printer gaat printen als je er een pas tegenaan houdt. De praktijk wijst uit dat je hiermee zowel energie als papier bespaart".

Helaas blijkt diezelfde praktijk ook weerbarstig. Chantal: "Ons doel om jaarlijks 2% minder energie te verbruiken hebben we niet gehaald. Wij hebben in 2012 4,7% meer verbruikt ten opzichte van 2011. Ook is het ons niet gelukt de uitstoot van CO₂ in 2012 verder te beperken. Wij hebben in 2012 4,7% meer verbruikt ten opzichte van 2011. Ook is het ons niet gelukt de uitstoot van CO₂ in 2012 verder te beperken. De exacte reden hiervoor is niet direct aan te geven. Wel zijn een paar oorzaken te noemen die effect hebben gehad op het energieverbruik en de CO₂-uitstoot in 2012. Weliswaar zijn de werkplekken efficiënter ingericht, maar het aantal werknemers dat aan Het Lange Voorhout werkt is flink toegenomen. Dit is gevolg van het wegvallen van de decentrale werkplekken bij de departementen. Daarnaast zijn vanwege Arbo-technische redenen maatregelen getroffen in de werkkamers en de serverruimte. Daar moesten airco's en een koelmachine komen. Als laatste reden is te melden dat het warmteverbruik in de maanden februari, oktober, november en december, vanwege de kou, hoger lag



dan in 2011. Dit betekent voor ons wel dat we goed moeten nagaan hoe we bepaalde fluctuaties in de uitstoot kunnen opvangen.

"Onze dienstauto rijdt op aardgas. Als medewerkers naar het buitenland moeten voor het werk, gaan ze tot 700 kilometer met de trein. Gaan ze verder weg, dan mogen ze vliegen. Ook zijn we bezig om video-conferencing te promoten. Daardoor is reizen in sommige situaties niet eens meer nodig."

"Mooi is te zien dat onze medewerkers ook maatschappelijk actief zijn. Op drie basisscholen in Den Haag begeleiden collega's kinderen met een leesachterstand. Dit gebeurt voor een deel in de eigen tijd. Ook bij directie-uitjes zien we maatschappelijke betrokkenheid. Zo heeft een groep collega's geholpen in een bejaardentehuis. Allemaal activiteiten in het kader van ons duurzaamheidsprogramma".

54

De duurzaamheidscijfers over de jaren 2010, 2011 en 2012.

Onderdeel	2010	2011	2012	CO ₂ 2010	CO ₂ 2011	CO ₂ 2012
Elektriciteit	970.577 kWh	941.310 kWh	987.656 kWh	14,6	14,1	14,8
Warmte	4219 GJ	2998 GJ	3476 GJ	84,4	60,0	69,5
Water	1388 m ³	822 m ³	1241 m ³	0,41	0,25	0,37
<i>Woon werkverkeer</i> ¹ Personenwagens	134.985	95.919	113.268 km	29	20	23,8
<i>Zakelijk verkeer</i> Treinreizen	34.016 km	32.599 km	29.022 km	217	140	165
Personenwagen	21.379 km	22.303 km	21.439 km			
Vliegen Europa	420.138 km	82.674 km	80579 km			
Vliegen mondiaal	939.581 km	871.997 km	1060117 km			
<i>Papier</i> Houtvrij	9812 kg	8343 kg	7737 kg	11,9	10,1	9,35
<i>Totaal (exclusief CO₂ compensatie)</i>				357	245	282
<i>CO₂ compensatie bij Climate Neutral group (alleen vliegreizen)</i>				210	134	165

¹ Begin 2013 is gebleken dat de gegevens voor woon werkverkeer Openbaar Vervoer niet betrouwbaar waren. Om die reden wordt daarover nu niet gerapporteerd.



Controle en beheer

55

Controlestructuur

Wie controleert de Algemene Rekenkamer? We hebben een interne accountant, die afkomstig is van een externe accountantsorganisatie. Het beleid is dat om de vier jaar van accountantsorganisatie wordt gewisseld. Deze interne accountant stelt een controleplan op, controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel beheer en materieelbeheer en rapporteert aan het college en de secretaris. Het rapport wordt ook door het (externe) audit committee besproken.

De Auditdienst Rijk (ADR) gebruikt de bevindingen van onze interne accountant en doet eventueel nader onderzoek. Daarna rapporteert hij aan de minister van BZK ten behoeve van het Jaarverslag en de slotwet van het hoofdstuk IIB Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten. De Algemene Rekenkamer op haar beurt betreft dit jaarverslag in het jaarlijkse onderzoek van de rekening van het Rijk.

Bedrijfsvoeringsparagraaf

Wij besteden op een gestructureerde wijze aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de hiermee samenhangende beheerstaken. Op basis van maandelijkse managementinformatie wordt beoordeeld of onze taken doelmatig en rechtmatig worden uitgevoerd. In kwartaalrapportages worden de inhoudelijke voortgang van ons werkprogramma en het bereiken onze doelen intern gevolgd. Indien nodig wordt hier op bijgestuurd. In deze paragraaf worden opvallende zaken in de bedrijfsvoering toegelicht.

Financiële rechtmatigheid

In 2012 zijn de tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid niet overschreden. Er is sprake van een getrouwe weergave.

Totstandkoming (niet financiële) informatie

De managementinformatiesystemen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen. Er hebben zich in 2012 geen verstoringen voorgedaan waardoor de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en vertrouwelijkheid in gevaar zijn gebracht. De managementinformatie is reproduceerbaar. Naast de maandelijkse managementinformatie zijn kwartaalrapportages opgesteld. Enerzijds is de kwartaalrapportage bedoeld om inzicht te krijgen in de impact van onze activiteiten en hieruit lessen te trekken voor de toekomst. Anderzijds wordt hiermee de uitvoering van het werkprogramma in kaart gebracht. Op basis van die



informatie kan beter gestuurd worden op de uitvoering van ons werkprogramma en op verbetering van onze werkzaamheden.

56

Financieel beheer en materieelbeheer

De inzet van de beheersinstrumenten heeft in het verslagjaar 2012 geresulteerd in beheerste bedrijfsprocessen. Toch is er nog een aantal verbeterpunten. De belangrijkste hiervan zijn:

Aanvullende interne controles

De tijdige uitvoering van aanvullende interne controles gedurende het jaar blijft aandacht vragen. De praktijk leert dat deze werkzaamheden door andere prioriteiten of problemen in de bezetting, soms in de verdrukking komen.

Budgetbeheersing

Hoewel de budgetbeheersing in 2012 is verbeterd ten opzichte van 2011, is in 2012 toch nog een ruime onderuitputting gerealiseerd. Dit werd grotendeels veroorzaakt door vertragingen in projecten, zoals bijvoorbeeld de verbouwing van de Grootboekzaal in ons gebouw. In 2013 zullen we de eerste tranche van de aangegane inspanningsverplichting om te bezuinigen realiseren. Dit betreft een bedrag van € 800.000. In 2013 zal extra aandacht geschonken worden aan de budgetbeheersing om de inspanningsverplichting te kunnen realiseren.

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.

Overige aspecten

Tijdigheid betaling crediteuren

In 2012 voldeden we aan onze doelstelling om tenminste 90% van de facturen binnen 30 dagen te betalen. In een aantal gevallen ligt de oorzaak van niet-tijdige betaling overigens buiten de Algemene Rekenkamer doordat facturen bijvoorbeeld ver na de factuurdatum worden ontvangen.

Terugdringen aantal werkplekken

In 2011 is gestart met het terugdringen van het aantal werkplekken. In 2012 is dit voortgezet en zijn naast de 90 werkplekken die in 2011 bij ministeries zijn opgeheven, nog eens 25 werkplekken bij ministeries opgeheven. In de eerste helft van 2013 worden voorzieningen getroffen in ons pand aan het Lange Voorhout om uiteindelijk eind 2013 de norm van 0,9 werkplek per FTE



te realiseren. Met het opheffen van veel van onze werkplekken op ministeries leveren we een bijdrage aan de bezuinigingen van de Rijksoverheid die kan oplopen tot structureel ruim € 1 miljoen. Bovendien stimuleert het de ontwikkeling richting het nieuwe werken.

57

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

De leden van het audit committee zijn:

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

Vergaderingen

Het audit committee heeft in 2012 zes keer vergaderd. Dat gebeurde:

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

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

Aanbevelingen

Het audit committee heeft zijn aanbevelingen, adviezen en in 2012 besproken onderwerpen overzichtelijk samengevat.



Aanbevelingen, adviezen en besproken onderwerpen 2012

Verantwoording 2011

58

Het audit committee heeft de rapporten van de interne en de externe accountant over het begrotingsjaar 2011 besproken. Het onderschrijft de conclusies en de belangrijkste aanbevelingen in de rapporten. Het audit committee constateert dat de aanbevelingen uit de managementletter actief zijn opgepakt. Ook constateert het audit committee dat er verbetering in de verslaglegging plaats heeft gevonden. De inhoudelijke koppeling van de taakstelling aan de veranderingen in het controlebestel is daar een voorbeeld van. Het audit committee is tenslotte van mening dat verdere verbetering mogelijk is als meer zoals in de kwartaal-rapportages over de uitvoering van het werkprogramma over impact en resultaten wordt gerapporteerd.

- *Auditplan 2012*

Het audit committee is akkoord gegaan met het auditplan van de interne accountant, waarin op verzoek van de Secretaris ook aandacht wordt besteed aan de implementatie van de International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAIs), het voorzitterschap van EUROSAI en de voorbereidingen van het EUROSAI-congres in 2014. Wat de managementletter naar aanleiding van de tussentijdse controle 2012 betreft, onderschrijft het audit committee de bevindingen.

- *Overige besproken onderwerpen*

In het audit committee zijn verder aan de orde gekomen een rapport over de kwaliteit van de review 2010, de nieuwe regeling audit committees, de evaluatie van het Verantwoordingsonderzoek 2011, de kwartaalrapportages over de uitvoering van het werkprogramma 2012, resultaatgericht werken, het medewerkerstevredenheidsonderzoek, het omgevingsonderzoek en de organisatieontwikkeling.

Het audit committee heeft naar aanleiding van het rapport over de kwaliteit van de review 2010 een themabijeenkomst gehouden en heeft geadviseerd om een resultaatgericht en realistisch plan van aanpak op te stellen voor de implementatie van de ISSAIs voor de financial audit. Dit plan van aanpak is vervolgens in het audit committee besproken. In het kader van de kwartaalrapportages heeft het audit committee diverse adviezen gegeven met betrekking tot outputsturing en impact.

In 2012 is een nieuwe regeling voor audit committees bij de ministeries van kracht geworden. Het audit committee van de Algemene Rekenkamer heeft in 2012 geadviseerd over de rol van de Algemene Rekenkamer in de audit committees van de ministeries en adviseert de Algemene Rekenkamer om hierbij samen op te trekken met de ADR.



- *Benoeming leden*

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

Financiën

De Algemene Rekenkamer werkte in 2012 met een begroting van ruim € 29 miljoen. Het overgrote deel hiervan, € 23 miljoen, wordt besteed aan directe personele uitgaven, de salariskosten. In 2012 is besloten om een bijdrage te leveren aan het op orde brengen van de overheids-financiën. De Algemene Rekenkamer heeft een inspanningsverplichting op zich genomen om te bezuinigen die oploopt tot een bedrag van € 1,9 miljoen in 2018. Hiernaast krimpen wij het aantal werkplekken dat wij bij ministeries bezetten drastisch in. Dit heeft voor de verschillende ministeries inmiddels meer dan 100 werkplekken opgeleverd; een structurele besparing voor de rijksdienst van ruim € 1 miljoen op jaar-basis, die niet zichtbaar is op de begroting van de Algemene Rekenkamer. In 2013 zullen we het aantal werkplekken terugdringen tot 0,9 per FTE.

Interview met René Borghouts, hoofd FEZ bij de Algemene Rekenkamer

“Waar we voor willen waken als Algemene Rekenkamer is dat de kwaliteit van het financieel beheer en de controle voldoende blijft.”

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte/Verhagen staat dat de Algemene Rekenkamer een bijdrage dient te leveren aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën. “Er wordt geen taakstelling genoemd.”, aldus René Borghouts, hoofd FEZ en controller van de Algemene Rekenkamer. “Maar we willen onze verantwoordelijkheid natuurlijk nemen. Daarom is besloten om een inspanningsverplichting op ons te nemen. Hoe we deze gaan realiseren onderzoeken we. Daarvoor zijn we een organisatie-ontwikkelingstraject begonnen. We bekijken hoe de ondersteuning en het management efficiënter ingericht kunnen worden”.

De Algemene Rekenkamer gaat niet over één nacht ijs met de invulling van de inspanningsverplichting. “Er gebeurt veel binnen de Rijksdienst. Samenvoeging, niet alleen van ministeries maar ook van diensten, de komst van shared services, het Rijk is duidelijk in beweging. Waar we voor willen waken als Algemene Rekenkamer is dat de kwaliteit van het



financieel beheer en de controle voldoende blijft. Die zorg hebben we op dit moment. Zeker als je ziet dat ook de Auditdienst van het Rijk fors bezuinigt”.

In de afgelopen jaren heeft de Algemene Rekenkamer al gekeken naar efficiënter werken. “Zo zijn we op financieel gebied gaan samenwerken met andere Hoge Colleges van Staat. We maken gebruik van het financieel systeem van de Tweede Kamer en doen de financiële administratie van de Nationale ombudsman. We kijken of we nog op andere terreinen kunnen samenwerken. Dat doen we niet alleen vanwege kostenreductie, maar ook vanuit het oogpunt van continuïteit. Daarbij spelen investeringen ook een rol. Vaak is het pas doelmatig als je een investering met meerdere partijen doet” aldus Borghouts.

Kijkend naar de financiële cijfers van de afgelopen jaren concludeert René Borghouts dat de “besteding van het budget redelijk stabiel is”. “We blijven wel nadenken en waar mogelijk bezuinigen. Ook letten we op kleine zaken, zoals bijvoorbeeld werklunches. Soms moet je ook creatief zijn. Zo waren we op zoek naar verstelbare bureaus voor onze flexplekken. Via Rijksmarktplaats hebben we 200 van deze bureaus, in zeer goede staat, gevonden. Alleen de verhuiskosten kwamen ten laste van ons”.

Begroting

De begroting van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van hoofdstuk IIB van de Rijksbegroting, ‘Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten’. Deze valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van BZK.

<http://www.rijksbegroting.nl/2012/voorbereiding/begroting?hoofdstuk=4>
0.28

Inspanningsverplichting 2013-2018

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte/Verhagen staat dat de Algemene Rekenkamer een bijdrage dient te leveren aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën. Dat wil het kabinet bereiken met een generieke efficiencytaakstelling. Deze taakstelling is door het kabinet in de meerjarencijfers van de ontwerpbegroting 2012 verwerkt.

Als Hoog College van Staat is de Algemene Rekenkamer in de uitvoering van haar taken onafhankelijk van het kabinet. Wij hebben het kabinet gewezen op de gevolgen van de Compacte Rijksdienst voor de departementale auditdiensten c.q. de Auditdienst Rijk. Deze ontwikkeling kan van invloed zijn op de werkzaamheden die de Algemene Rekenkamer op grond van haar wettelijke taken moet uitvoeren. In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer al besloten om een bijdrage te leveren aan het op



orde brengen van de overheidsfinanciën door een inspanningsverplichting op zich te nemen. Deze inspanningsverplichting loopt op tot een bedrag van € 1,9 mln. in 2018. Eind december 2012 ontving de Algemene Rekenkamer een brief van de huidige minister van BZK met het verzoek om nog € 1,2 miljoen structureel extra te bezuinigen. Hierover beraadt de Algemene Rekenkamer zich.

61

Uitgaven rijksoverheid en Algemene Rekenkamer

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

Uitgaven 2007-2011 (x € 1.000.000)

	2007	2008	2009	2010	2011
Uitgaven Rijk	159.266	209.380	246.697	237.569	236.693
Uitgaven Algemene Rekenkamer	26,7	28,0	30.1	30,0	28,8
%	0,017	0,013	0,012	0,013	0,012

De uitgaven van de Algemene Rekenkamer ten opzichte van de totale uitgaven van het Rijk, het primaire controleobject van de Algemene Rekenkamer, vertonen de laatste jaren een dalend tot relatief stabiel beeld, ondanks het feit dat de rijksuitgaven substantieel stegen.

De uitgaven van de rijksoverheid in 2012 zijn pas na de publicatie van ons *Verslag 2012* beschikbaar.

Realisatie 2012

In 2012 heeft de Algemene Rekenkamer € 701.000 minder uitgegeven dan begroot. De ontvangsten waren € 29.000 hoger dan begroot.

Realisatie 2011-2012 (x €1.000)

	Uitgaven 2011	Ontvangsten 2011	Uitgaven 2012	Ontvangsten 2012
Begroting*	29.933	1.217	30.014	1.717
Realisatie	28.800	698	29.279	1.711
Verschil	1.133	-519	735	-6

*Zoals vastgesteld bij 2^e suppletoire begrotingswet.

De lagere uitgavenrealisatie is voornamelijk veroorzaakt door vertragingen in de uitvoering van diverse projecten en het lager uitvallen van geraamde uitgaven. Als voorbeelden daarvan kunnen worden genoemd de verbouwing van de Grootboekzaal in ons gebouw, die is uitgesteld tot 2013 en het niet doorgaan van een geplande internationale activiteit in



Vietnam. Verschillende Europese aanbestedingen hebben geleid tot lagere uitgaven. Daarnaast speelt bij de kosten voor drukwerk dat oplages zijn verminderd, dat veel rapporten intern geprint zijn en dat de kosten voor Tweede Kamerstukken lager zijn geworden.

62

Specificatie uitgaven en ontvangsten

In de volgende tabel is een nadere specificatie opgenomen van de uitgaven en ontvangsten. Hiermee geven we inzicht in de wijze waarop wij de ons ter beschikking staande middelen inzetten en wat de aard van onze ontvangsten is.

Specificatie uitgaven (x € 1.000)

	Uitgaven 2011	Uitgaven 2012
Personeel	22.910	23.260
Opleidingen	597	615
Huisvesting	1.752	1.598
Automatisering	1.081	1.465
Inhuur van derden	1.211	1.046
Goederen en diensten	885	856
Reis- en verblijfkosten	364	439
Totaal	28.800	29.279

Specificatie ontvangsten (x € 1.000)

	Ontvangsten 2011	Ontvangsten 2012
Internationale projecten	448	1.400
Detacheringen	126	299
Overige ontvangsten	124	12
Totaal	698	1.711

De stijging van de personele uitgaven is veroorzaakt door gestegen werkgeverslasten zoals de pensioenpremies en een gestegen bijdrageloon zorgverzekeringswet. Voor automatisering geldt dat we eind 2012 onze werkstations hebben vervangen. Ook zijn in 2012 vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in digitale opslag gerealiseerd. De hogere reiskosten hangen samen met een toename van internationale, extern gefinancierde activiteiten wat ook heeft geleid tot fors hogere ontvangsten in 2012.



Kostprijs per categorie

63

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

- Onderzoeksprojecten. Dit zijn de dagen die besteed zijn 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. Het betreft ook dagen die worden besteed aan vaktechniek, intern gerichte ontwikkelprojecten en het relatiebeheer.

Productiecijfers, kosten (x € 1.000)* en dagen

	Dagen 2011	Kosten 2011	Dagen 2012	Kosten 2012
Onderzoeksprojecten	18.683	18.284	17.269	17.106
Internationale projecten	2.067	2.023	1.774	1.757
Overige direct productieve activiteiten	8.678	8.493	10.515	10.416
Totaal	29.428	28.800	29.558	29.279

*De kostprijs per categorie is berekend door de kostprijs per dag te vermenigvuldigen met het aantal bestede dagen. Voor 2012 is de gemiddelde kostprijs per dag € 990,56, afgerond tot € 991.

In 2012 is meer dan in voorgaande jaren geïnvesteerd in overige direct productieve activiteiten. Aan monitoringactiviteiten, verkennende onderzoeken en ontwikkelprojecten is meer tijd besteed dan in 2011.

Kostprijs per dag

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

Kostprijs

	2009	2010	2011	2012
Uitgaven (x € 1.000)	30.083	29.971	28.800	29.279
Productieve dagen	28.726	27.825	29.428	29.558
Kostprijs per dag in €	1.047	1.077	979	991



Nadat we juist in 2011 een kostprijzdaling hadden gerealiseerd van 9 %, is de kostprijs per dag is ten opzichte van 2011 weer licht gestegen met 1,2%. Dit is voornamelijk veroorzaakt door stijgende loonkosten.

64

Extern gefinancierde internationale projecten

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

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

Onderstaande tabel geeft aan in hoeverre de extern gefinancierde internationale projecten ook daadwerkelijk kostendekkend zijn geweest. Het betreft projecten die in 2012 zijn afgerond.

Kostendekkendheid van in 2012 afgeronde internationale projecten

Project	gerealiseerde dagen	Kosten over totale looptijd project	Ontvangsten	Kosten-dekkendheid
		euro's *)	euro's	%
Macedonië Parlement	42,75	44.834	44.801	99,9
Irak Wereldbank	105,43	87.588	79.094	90,3
	148,18	132.422	123.895	93,6

*) Personeelskosten en reis- en verblijfskosten in 2011 en voorgaande jaren.

De kostendekkendheid van in 2012 afgeronde internationale projecten is over het algemeen bevredigend.

Externe inhuur

De Algemene Rekenkamer huurt waar nodig deskundigheid in. Wij doen dit als er onvoldoende expertise of capaciteit is voor de uitvoering van onderzoeksprojecten of projecten in het buitenland. Ook huren we capaciteit en expertise in voor de controle op de jaarrekening van de Algemene Rekenkamer en voor ondersteuning bij interne projecten.

**Externe inhuur (in euro's)**

65

	2011	2012
Onderzoeksprojecten	364.918	182.293
Internationale projecten	14.486	14.462
Communicatie	69.628	155.311
Interne accountant	43.385	80.922
Bedrijfsvoering	718.495	612.472
Totaal	1.210.912	1.045.460

In 2012 is ten opzichte van 2011 minder externe deskundigheid ingehuurd voor de uitvoering van onderzoeksprojecten. Het betrof in 2011 specifiek de inhuur van deskundigheid voor het verzoekonderzoek naar ICT bij de politie. De toename van externe inhuur voor communicatie wordt voornamelijk veroorzaakt door externe inhuur voor verschillende webapplicaties die in 2012 werden gelanceerd. In 2012 heeft de interne accountant een aantal specifieke controles op verzoek uitgevoerd. In 2012 zijn op beperkte schaal externen ingehuurd boven het in de Rijksbegrotingsvoorschriften opgenomen maximumuurtarief van € 225 (exclusief BTW). Het betreft de incidentele inhuur van arbeidsjuridische deskundigheid. In totaal zijn 12,25 uren boven het maximumtarief ingehuurd voor een bedrag van € 3.024.

Topinkomens en bestuurskosten

De volgende tabel geeft de inkomens van het college in 2011 en 2012 weer.

Belastbaar loon en pensioen- en FPU-premies college in 2011 en 2012 (in euro's)

	functie	in functie sinds	belastbaar loon 2011	pensioen- en FPU-premies in 2011	totaal 2011	belastbaar loon 2012	pensioen- en FPU-premies in 2012	totaal 2012
drs. Saskia J. Stuiveling	president	29-10-1984	143.574	29.384	172.958	144.267	33.580	177.847
drs. Gerrit de Jong*	lid	01-05-2002	125.997	25.406	151.403	125.126	26.748	151.874
drs. Kees Vendrik	lid	15-04-2011	83.345	21.385	104.730	125.988	32.428	158.416
Totaal			352.916	76.175	429.091	395.381	92.756	488.137

*Collegelid tot 1 december 2012

De bezoldigingen van president en leden worden vastgesteld conform de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman van 6 november 2008. De collegeleden ontvangen ieder



maandelijks een onkostenvergoeding van € 569,79 bruto. De president ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van € 684,65 bruto. Informatie over nevenfuncties van de collegeleden is te vinden op onze website www.rekenkamer.nl.

66

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

De Algemene Rekenkamer heeft twee collegeleden in buitengewone dienst. Zij kunnen onderzoek begeleiden of een collegelid vervangen. Als vervanger van een collegelid hebben ze dezelfde bevoegdheden als de collegeleden.

Het audit committee bestaat uit drie externe leden van wie er één de functie van voorzitter bekleedt.

Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst en leden audit committee

	Functie	In functie sinds	Vacatiegeld over jaar	Betaald in 2011	Betaald in 2012
drs. Paul Doop	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2010	5.537	-
			2011	-	7.038
prof. dr. Mark van Twist	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2011	7.144	-
prof. dr. Jaap van Manen*	Voorzitter van het audit committee	1-3-2006	2011	2.956	-
Jan Helderman RA	Voorzitter van het audit committee	1-1-2012	2012		3.712
mw. dr. Benita Plesch	Lid van het audit committee	1-1-2010	2011	3.202	-
			2012	-	2.472
ir. Boudewijn Dessing	Lid van het audit committee	1-1-2011	2011	3.202	-
			2012		3.465
Totaal				26.802	16.687

* Per 1 januari 2012 is Prof. Dr. Jaap van Manen als voorzitter van het audit committee opgevolgd door Jan Helderman RA.

In 2011 zijn zowel de vacatievergoedingen over 2010 als 2011 uitbetaald.



Bezoldiging ambtelijke top

Het managementteam van de Algemene Rekenkamer bestond in 2012 uit de secretaris en vijf directeuren. In onderstaande tabel is de bezoldiging van het managementteam weergegeven.

Belastbaar loon en pensioen en FPU-premies ambtelijke top in 2011 en 2012 (in euro's)

	Functie	In dienst sinds	Belastbaar loon 2011	Pensioen en FPU-premies in 2011	Totaal 2011	Belastbaar loon 2012	Pensioen- en FPU-premies in 2012	Totaal 2012
dr. Ellen van Schoten RA	secretaris	1-10-2006	119.362	28.077	147.439	120.244	30.271	150.515
drs. Thomas Meijer	directeur	1-10-2009	113.072	25.776	138.848	112.864	29.192	142.056
dr. Peter van der Knaap	directeur	1-4-2004	100.623	24.344	124.967	101.394	26.243	127.637
drs. Barbara Goezinne	directeur	1-1-2012	-	-	-	91.579	22.480	114.059
drs. Erik Polman*	directeur	1-11-2007	96.568	22.470	119.038	-	-	-
drs. Roel Praat	directeur	20-5-2002	97.903	22.687	120.590	100.342	24.450	124.792
mr. Marcel Houtkamp	directeur	1-1-2009	86.256	21.567	107.823	88.133	24.474	112.607
Totaal			613.784	144.921	758.7056	614.556	157.110	771.666

*Drs. E.J.M. Polman was in dienst van 1-11-2007 tot 15-11-2011.

De leden van het managementteam krijgen ieder maandelijks een onkostenvergoeding van € 267,06 bruto. De secretaris krijgt maandelijks een onkostenvergoeding van € 569,79 bruto.

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

Bestuurskosten

De Algemene Rekenkamer streeft naar maximale transparantie over de kosten van het bestuur, inclusief declaraties en kosten die het bestuur op welke wijze dan ook met zich meebrengt. De onderstaande tabel geeft de bestuurskosten voor dienstvervoer en buitenlandse dienstreizen weer. De kosten onder 'diversen' bestaan voornamelijk uit zakelijke lunches en diners en de verblijfskosten tijdens buitenlandse dienstreizen. Onder 'college algemeen' zijn kosten verantwoord voor representatieve activiteiten van het college als geheel. Ook de kosten van het afscheid van collegelid Gerrit de Jong zijn opgenomen onder 'college algemeen'.

**Bestuurskosten in euro's****68**

	Functie	Totaal 2011	Dienst- vervoer 2012	Interntionale reizen 2012	Diversen 2012	Totaal 2012
College algemeen		5.557	138	-	16.762	16.900
drs. Saskia J. Stuiveling	president	50.134	28.632	1.006	316	29.954
drs. Gerrit de Jong	lid	7.386	5.571	13.984	1.715	21.270
drs. Kees Vendrik	lid	8.352	6.009	1.865	154	8.028
Totaal		71.429	40.350	16.855	18.947	76.152