



Verslag

20
15



Inhoud

	Voorwoord	4
1	Kerncijfers	6
2	Over de Algemene Rekenkamer	8
3	Onze onderzoeken	14
3.1	Doel en resultaten van onze onderzoeken	14
3.2	Onderzoeken uitgelicht	17
3.2.1	Transparantie en betrouwbaarheid overheid	17
3.2.2	Doelmatigheid overheidsbeleid	18
3.2.3	Inzicht in reële effecten van overheidsbeleid	20
3.2.4	Houdbaarheid overheidsfinanciën	21
3.2.5	Publieke controle en verantwoording	22
3.3	Meerwaarde van ons werk	25
3.4	Rondom het onderzoek	27
3.4.1	Externe activiteiten	27
3.4.2	Kwaliteitsbeheersing	27
4	Onze kennisnetwerken, internationaal en nationaal	30
4.1	Internationale samenwerking	30
4.1.1	Internationale projecten	30
4.2.1	Kennis halen en brengen binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers	34
4.2	Nationale samenwerking	37
4.2.1	Provinciale en lokale rekenkamer(commissie)s	37
4.2.2	Samenwerking binnen het Koninkrijk	38





5	Ons bestuur en onze bedrijfsvoering	39
5.1	Ons bestuur	39
5.1.1	Afscheid van Saskia J. Stuiveling: '30 years, the (he)art of audit'	41
5.1.2	Kosten bestuurlijke en ambtelijke top	42
5.2	Audit Committee	47
5.3	Duurzaamheidsdoelstellingen in onze bedrijfsvoering	50
5.4	Zicht op onze bedrijfsvoering	57
5.4.1	Controle en beheer	57
5.4.2	Bedrijfsvoeringsparagraaf	57
6	Onze organisatie	60
6.1	Onze medewerkers	60
6.2	Ontwikkelingen in onze organisatie	64
6.3	Ons beleid voor scholing en ontwikkeling	65
6.4	Medezeggenschap en integriteit	67
6.4.1	Transitie vraagt aandacht van de medezeggenschap	67
6.4.2	Integriteit en bedrijfsethiek	68
7	Onze financiën	70
7.1	Financiële inspanningsverplichting 2013-2018	70
7.2	Onze uitgaven en ontvangsten	70
7.3	Toelichting op onze uitgaven	74
	Bijlage 1 - Overzicht publicaties 2015	80
	Bijlage 2 - Externe activiteiten 2015	84
	Bijlage 3 - Nevenfuncties	89
	Colofon	92



Voorwoord

Inzicht als basis voor vertrouwen

Het jaarverslag als verhaal

‘Hoe vertrouwd ook het woord ons nog altijd in de oren klinkt, de “verteller” is in zijn ware gedaante niet meer onder ons.’

Dat was de waarneming van cultuurfilosoof Walter Benjamin in de jaren dertig van de vorige eeuw. Vertellen was volgens hem het vermogen ervaringen over te brengen op de luisteraar of lezer. Een verhaal bevat een raad of een praktische tip en schrijft daarmee bepaalde wenselijke of mogelijke handelingen voor. Maar wat Benjamin constateerde, was dat waardevolle verhalen in de moderniteit steeds meer plaatsmaakten voor een vluchtige uitwisseling van informatie, zonder duiding, zonder overdracht van wijsheid. In de nasleep van de verschrikkingen van de Eerste Wereldoorlog waren mensen volgens Benjamin het vermogen kwijtgeraakt om ervaringen uit te wisselen. En met de verteller was ook de kunst van het vertellen verdwenen.

Hoe actueel is die stelling van Walter Benjamin in 2016? Zijn we inderdaad niet meer in staat duiding te geven aan het verleden? Is het zo dat de informatiemaatschappij zoals die in de twintigste eeuw is ontstaan, zich vooral kenmerkt door een explosieve groei van onsamenhangende data en feiten? Die eerst via drukpers, later via radio en tv en nu voor iedereen via internet beschikbaar zijn, maar die samenhang ontberen? Zijn context en duiding daarbij naar de achtergrond verdwenen, evenals raad en perspectief, en zeker wijsheid?

Verantwoorden, zoals de Algemene Rekenkamer doet in dit jaarverslag, is een vorm van vertellen. Het is de luisteraar of lezer opzoeken en hem of haar deelgenoot maken van de ervaring, om daarmee duidelijk te maken wat de *lessons learned* zijn. Een goed jaarverslag is dus meer dan louter een opsomming van getallen die uitmondt in rode of zwarte cijfers. Een jaarverslag vertelt een verhaal. Wat gebeurde er het afgelopen jaar? Wat hebben we bereikt? En wat volgt daaruit voor de toekomst?

Een verantwoordingsverhaal geeft inzicht. En dat inzicht is de basis voor vertrouwen. Een belegger die ziet dat zijn of haar kapitaal in vaardige handen is, heeft vertrouwen in de onderneming. En een burger die ziet dat de overheid het geld op een verstandige manier uitgeeft, betaalt zijn of haar belasting in vertrouwen. En dat vertrouwen is voor een goed functionerende democratie essentieel.



Het kan niemand zijn ontgaan dat de uitvoerende macht in Nederland vrijwel permanent opnieuw wordt vormgegeven. Reorganisaties volgen elkaar snel op, waarbij het hoge tempo veelal gepaard gaat met een financiële doelstelling. Te denken valt aan de recente decentralisaties in het sociaal domein. Oudere voorbeelden zijn de (gedeeltelijke) privatisering van het spoor en de energievoorziening. Steeds grotere budgetten worden vanuit Den Haag overgemaakt naar gemeenten, provincies en waterschappen, maar ook naar de Europese Unie en instellingen op afstand van het Rijk, zoals scholen.

Ons onderzoek maakt zichtbaar dat binnen de overheid continu geschoven wordt met geld en taken, maar dat de bijbehorende *checks & balances* niet altijd mee verschuiven. Het uitgeven van publiek geld en de publieke verantwoording daarover lijken met alle reorganisaties steeds verder uiteen te gaan lopen. En dan resteert de vraag: wie vertelt nog het verantwoordingsverhaal? Wie blikt terug op de besteding en de resultaten? Bij wie moet je zijn om te weten of publiek geld rechtmatig, doelmatig en doeltreffend wordt besteed?

Als dat niet duidelijk is, wordt het voor een burger steeds minder inzichtelijk wat er met het belastinggeld gebeurt. Dan erodeert vertrouwen, omdat inzicht niet of slechts gemankeerd wordt gedeeld. Burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat belastinggeld verstandig wordt gespendeerd. En als dat onverhoopt niet zo is, dat dan in ieder geval wordt uitgelegd wat er is gebeurd.

We startten als Algemene Rekenkamer daarom zelf twee jaar geleden met het delen van de eigen financiële informatie via *opendatabestanden*. Zo kan iedereen gedetailleerd nagaan waar wij onze budgetten aan besteedden. Ook hebben we de ambitie om de komende jaren te werken aan geïntegreerde verslaggeving. Om daarmee te vertellen hoe we duurzaam opereren en hoe strategie, organisatie, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor nu en voor later.

Dit jaarverslag vertelt ons verhaal. Het jaar 2015 was het laatste jaar van een strategische periode, waarin we er onder de titel *Slagvaardig en transparant* naar streefden om een bijdrage te leveren aan de lerende overheid. We borduren in de komende strategische periode voort op het werk uit die jaren. Tegelijk met de publicatie van dit jaarverslag komt onze strategie 2016-2020 uit onder de titel *Inzicht als basis voor vertrouwen*. We kiezen voor een stevige financiële inslag: ons onderzoek vertelt op onafhankelijke wijze het verhaal van de euro. Iedere burger moet kunnen zien hoe en waaraan publiek geld wordt besteed.

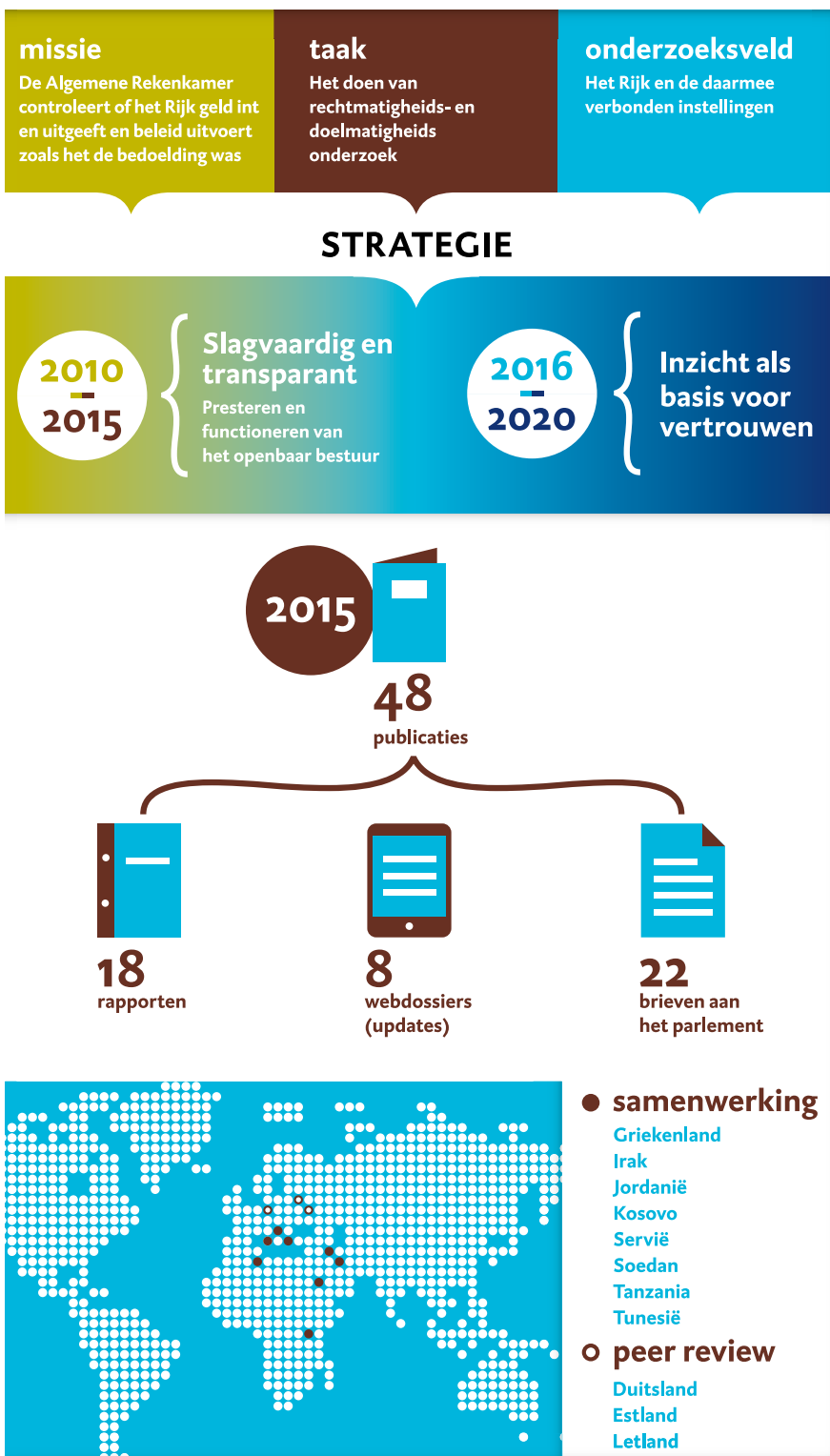
Dat begint bij onszelf en bij dit jaarverslag. Informatie en inzicht vormen de basis voor vertrouwen.

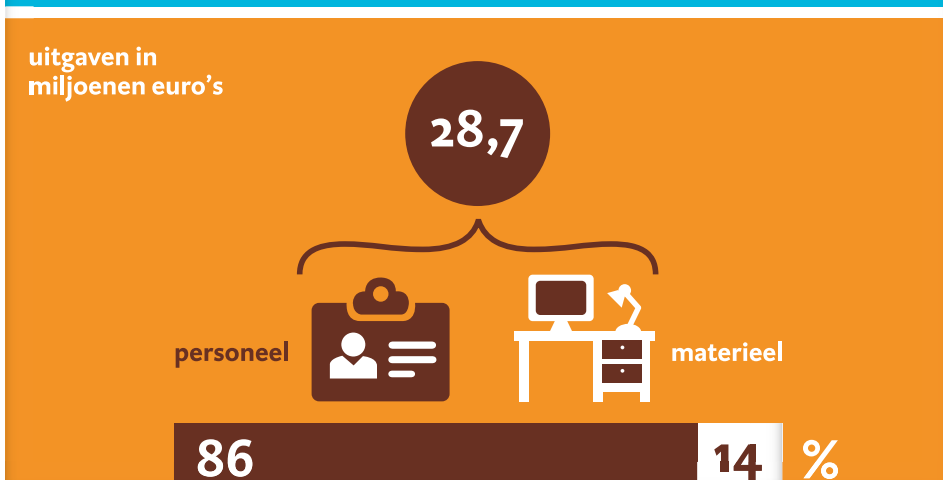
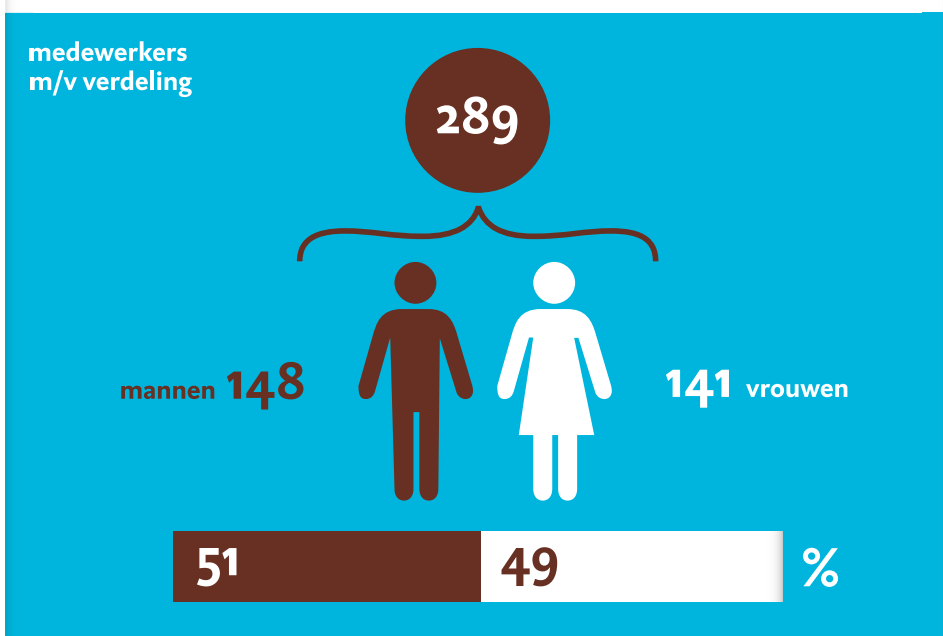
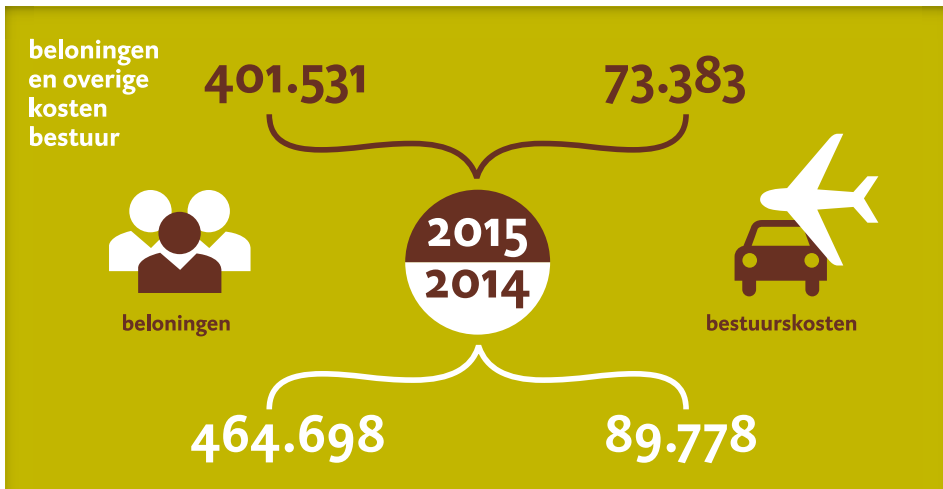
Ik vertel u daar graag meer over.

Arno Visser



1 Kerncijfers





2 Over de Algemene Rekenkamer

In dit onderdeel leest u over ons instituut: de positie en rol van de Algemene Rekenkamer in het staatsbestel en de onderzoeksfocus in onze afgelopen en aankomende strategische periode.

De Algemene Rekenkamer: onafhankelijk controleur

We hebben een grondwettelijk gewaarborgde, onafhankelijke positie ten opzichte van de regering en het parlement. We dienen het belang van het goed en integer functioneren en presteren van het openbaar bestuur. Onze wettelijke opdracht is tweeledig:

- › Jaarlijks *rechtmatigheids*onderzoek naar het financieel beheer van het Rijk, inclusief een goedkeurende verklaring bij de Rijksrekening. We gaan daarvoor na of de rijksoverheid het publieke geld, jaarlijks zo'n 260 miljard euro, netjes en volgens de afspraken heeft ontvangen en uitgegeven.
- › *Doeltreffendheids*- en *doelmatigheids*onderzoek naar het gevoerde beleid. Geven de rijksoverheid en de daarmee verbonden organen geld zinnig en zuinig uit? En krijgen de burgers waar voor hun geld?

Met onze onderzoeken willen we op onpartijdige wijze bijdragen aan het vertrouwen van burgers in de overheid. Een goed functionerende overheid die zorgvuldig omgaat met publiek geld en die maatschappelijke vraagstukken op een efficiënte en effectieve manier tegemoet treedt. Juist dat is een belangrijke voorwaarde voor het vertrouwen in de werking van de democratie.

Ons onderzoeksveld

Ons werkkterrein omvat het Rijk en de daarmee verbonden instellingen. Wij kijken dus niet alleen naar ministeries, maar ook naar instellingen op afstand van het Rijk. Dat zijn zelfstandige instellingen met een publieke taak of publiek-private samenwerkingsverbanden die niet tot de rijksoverheid behoren, maar wel geheel of gedeeltelijk worden betaald met publiek geld. Voorbeelden zijn scholen, uitkeringsinstanties, toezichthouders en de Nationale Politie. Daarnaast onderzoeken we regelmatig het geld dat Nederland ontvangt van de Europese Unie (EU).

Onze taak

In de Comptabiliteitswet 2001 (CW2001) staan de voorwaarden waaraan begroten en verantwoord door de rijksoverheid moeten voldoen. In de CW2001 is ook het hoofdstuk opgenomen over de Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat. Daarin staan onder andere onze onderzoekstaken en -bevoegdheden en onze werkwijze. Zo is vastgelegd dat wij zowel rechtmatigheids- als doelmatigheidsonderzoek doen.



Rechtmatigheid: kloppen inkomsten en uitgaven met wet- en regelgeving?

Rechtmatigheidsonderzoek gaat over de vraag of de inkomsten en uitgaven van het Rijk en de daarmee verbonden organen kloppen met de democratisch vastgelegde afspraken. Daartoe toetsen we begroting, verantwoording en toezicht en hoe die aansluiten op elkaar en op het vastgestelde beleid. De resultaten van het rechtmatigheidsonderzoek publiceren wij op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei.

Doelmatigheid: bereiken beleid en uitvoering het gewenste doel zo efficiënt mogelijk?

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

Onderzoeken: zelf geïnitieerd en op verzoek

We bepalen zelf wat we onderzoeken en op welke manier. Het parlement en de regering kunnen bij ons wel een verzoek indienen voor een onderzoek. Bijvoorbeeld als ze behoefte hebben aan een onafhankelijk, deskundig oordeel over een bepaald onderwerp. We beslissen zelf of we een dergelijk verzoek honoreren.

Nieuwe Comptabiliteitswet

Op 19 februari 2016 stemde de Ministerraad in met het wetsvoorstel voor de Comptabiliteitswet 2016. Deze wet moet de oude wet uit 2001 gaan vervangen. Dit betekent een verbetering voor ons werk. Zo omschrijft de wet duidelijker tot welke informatie we toegang hebben bij ministeries en andere rijksorganisaties. Ook verruimt de nieuwe wet onze bevoegdheden voor onderzoek bij eindontvangers van niet-financiële steun (bijdragen in natura).

De nieuwe Comptabiliteitswet was bij de publicatie van dit Verslag nog niet door de Tweede Kamer in behandeling genomen.

Onze strategie 2010-2015: Slagvaardig en transparant

In onze strategie voor de periode 2010-2015 hebben we goed openbaar bestuur en het stimuleren van het lerend vermogen van het openbaar bestuur centraal gesteld. De afgelopen strategische periode kende drie speerpunten:

- › Het helpen verbeteren van de transparantie en betrouwbaarheid van de overheid.
- › Het helpen vergroten van de doelmatigheid van overheidsbeleid. Hierbij keken we vooral naar hoe de beleidsambities zich verhielden tot de tijd, het geld, de mensen en de middelen waarmee die ambities gerealiseerd moesten worden. Die verhouding moet bij voorkeur evenwichtig zijn.
- › Het bieden van inzicht in de reële effecten van beleid. Werkt het overheidsbeleid in de praktijk uit zoals het bedoeld was?

Onderzoeksfocus

Enerzijds hebben we ons met de strategie 2010-2015 gericht op het presteren van de overheid. We deden dit door te toetsen hoe beleid en uitvoering op elkaar aansloten. We hebben ons hierbij gericht op doelen en doelgroepen die afhankelijk zijn van een goed presterende overheid. Anderzijds onderzochten we hoe de overheid functioneert. Hiervoor toetsten we hoe begroting, verantwoording en toezicht op elkaar aansloten. Een belangrijk aandachtspunt was in hoeverre bezuinigingen en afslankingen consequent en realistisch waren doorgevoerd in begroting en verantwoording.

Doordat de financiële crisis aanhield, hebben we in de periode 2010-2015 sterk gefocust op de volgende onderwerpen:

- › *Houdbaarheid van de overheidsfinanciën.* In dit onderzoeksprogramma onderzochten we hoe het kabinet inzicht verschaft in de voortgang van de bezuinigingsprogramma's. Ook onderzochten we hoe duidelijk het kabinet is over de gevolgen voor burgers en bedrijven.
- › *Europa.* Naast het beheer, de controle en verantwoording over Europees geld is onze aandacht steeds meer uitgegaan naar de eurocrises en de verantwoording over de steunprogramma's.
- › *Vastgoed.* Sinds 2013 onderzochten we het vastgoed van het Rijk: gebouwen, grond en infrastructuur. Onze focus lag daarbij op de financiële risico's die de rijksoverheid loopt bij vastgoedbeheer en het inzichtelijk maken van de vastgoedgerelateerde kosten.
- › *Decentralisaties in het sociale domein.* Sinds 2014 volgen we de decentralisatie van de jeugdhulp, de maatschappelijke ondersteuning, de arbeidsparticipatie en de zorg voor chronisch zieken en gehandicapten naar gemeenten. We hebben voorwaarden geformuleerd voor de overdracht van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en budgetten.

Terugkijkend op de strategische periode 2010-2015 constateren we, dat we meer focus hebben gelegd op deze thema's, dan we aanvankelijk hadden voorzien. Hierdoor hebben we minder aandacht besteed aan enkele andere onderwerpen uit onze strategie 2010-2015. Zo hebben we minder onderzoek gedaan naar het concurrentievermogen van Nederland en de integratie van nieuwe Nederlanders in de Nederlandse samenleving.

Inzicht als basis voor vertrouwen: onze strategie voor 2016-2020

Met de strategie voor de periode 2016-2020 willen we optimaal kunnen inspelen op de veranderende omgeving. Daarbij zijn de volgende ontwikkelingen leidend geweest:

- › *Vervagende grenzen.* Landen maken onderling steeds meer en verdergaande afspraken. Via internationale verdragen verplichten landen zich hun wet- en regelgeving op elkaar af te stemmen. De grens tussen waar we zelf over gaan en wat mede door anderen wordt bepaald, verandert voortdurend.
- › *Toenemende spanning tussen publieke dienstverlening en financiën.* De recente financiële, economische en eurocrises hebben ingrijpende gevolgen voor het huishoudboekje van de rijksoverheid. We zien spanning toenemen tussen enerzijds snelle oplossingen van financiële problemen, en anderzijds beleidsbeslissingen waarin financiële en maatschappelijke gevolgen voor de lange termijn worden meegenomen.



- › *Mogelijkheden in de toepassing van technologie.* Technologische ontwikkelingen bieden nieuwe mogelijkheden voor burgers, bedrijven en overheden. Nieuwe technologieën brengen nieuwe vragen met zich mee over kosten en consequenties, maar ook over beveiliging en privacy.
- › *Veranderende overheid.* De overheid reorganiseert voortdurend. Dit leidt tot een ingewikkeld geheel van organisaties en financieringsstructuren. Niet altijd is sprake van een eenduidige rol- en verantwoordelijkheidsverdeling. Vaak vervaagt de grens tussen publiek en privaat geld. De praktijk leert dat hierdoor risico's kunnen ontstaan voor een effectieve en efficiënte publieke dienstverlening, de rechtmatige besteding van publieke gelden en de verantwoording daarover.

Deze ontwikkelingen zijn van invloed op ons werk en gaan we de komende jaren vertalen naar meerjarige onderzoeksprogramma's. Daarbij kiezen we nadrukkelijker dan voorheen voor het volgen van publieke geldstromen. Met deze programma's willen we bijdragen aan:

- › *Inzicht in houdbare overheidsfinanciën in de Europese context.* De geldstromen in het proces van begroten en verantwoorden zijn dusdanig ingewikkeld georganiseerd, dat publieke controle zonder experts onmogelijk is geworden. Bovendien blijft de beheersing van de financiële risico's voor het Rijk een actueel thema, evenals de duurzaamheid van de overheidsfinanciën op de lange termijn. De komende jaren onderzoeken we dan ook begrotingsbeleid en boekhoudstelsels. Bovendien volgen we de Europese steunprogramma's en belichten we de geldstromen van en naar de EU.
- › *Inzicht in publieke ontvangsten.* In dit programma willen we de werkelijkheid van begrote en gerealiseerde rijksinkomsten scherper belichten. In 2016 ontvangt het Rijk naar verwachting zo'n € 250 miljard. Dit is verdeeld over 26 typen ontvangsten, elk met hun eigen systematiek en vaak met onderlinge relaties. Dit vraagt om specifieke kennis en onderzoek op nieuwe terreinen. We gaan dat op een meerjarige, programmatische manier aanpakken.
- › *Inzicht in premiesectoren zorg en sociale zekerheid.* De uitgaven aan zorg en sociale zekerheid beslaan een steeds groter deel van de collectieve uitgaven. Deze uitgaven en de beschikbare inkomsten worden bovendien sterk beïnvloed door demografische ontwikkelingen en het functioneren van de arbeidsmarkt. We richten ons de komende jaren op onderzoek naar de zorguitgaven waarvoor de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een wettelijke verantwoordingsplicht heeft en naar de uitgaven in de sociale zekerheid waar de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de regie heeft.
- › *Meer inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid met nieuwe methoden en technieken.* De komende jaren willen we nog beter inzicht geven in maatschappelijke effecten in relatie tot de bestede publieke euro. Die extra ambitie willen we bereiken door het verkennen van nieuwe onderzoeksmethoden. We zoeken naar synergie met nieuwe disciplines, van data-analyse tot en met psychologie.



Moderne en adequate verantwoording

Natuurlijk blijven we ook iedere derde woensdag van mei, Verantwoordingsdag, ons onderzoek naar de rijksrekening presenteren aan het parlement. Al jaren blijkt uit dit onderzoek dat de rechtmatigheid van de uitgaven op meer dan 99% ligt. Een hoog niveau van rechtmatigheid is vanzelfsprekend belangrijk, maar zegt bijvoorbeeld weinig over de beoogde en gerealiseerde maatschappelijke effecten van overheidsbeleid. Voor de komende jaren hebben we de ambitie om meer duiding te geven aan het oordeel over rechtmatigheid door:

- › het belang te blijven benadrukken van een hoog niveau van de rechtmatigheid en duidelijke regelgeving;
- › meer inzicht te bieden in de grote uitvoeringsvraagstukken in de publieke sector;
- › meer zicht te bieden op de maatschappelijke resultaten van de uitgaven en inspanningen.

Daarnaast hebben we doorlopende, rijksbrede onderzoeksambities wat betreft personeel, ICT en vastgoedbeheer. Deze komen voort uit de vorige strategische periode. We zetten het onderzoek op deze terreinen voort, maar streven ernaar ze op termijn onderdeel van het reguliere verantwoordingsonderzoek te laten worden. Verder besteden we de komende jaren aandacht aan onzekerheden en langetermijnopgaven op het gebied van veiligheid en duurzaamheid.

Met deze focus in onze onderzoeksagenda willen we blijven investeren in de kwaliteit van ons werk. De belastingbetaler moet er immers op kunnen vertrouwen dat de rijksoverheid met belastinggeld en overige inkomsten omgaat zoals het de bedoeling was. We hebben unieke bevoegdheden om de gehele rijksoverheid langs deze meetlat te leggen.

Belanghebbenden: voor wie doen we het?

In onze producten laten we zien of het Rijk geld uitgeeft en werkzaamheden uitvoert zoals de bedoeling was. We rapporteren aan het parlement en de betreffende bewindspersonen. Op basis van onze onderzoeksresultaten kunnen zij voorstellen doen om beleid en uitvoering te veranderen, en daar besluiten over nemen. Andere belanghebbenden van ons werk zijn de departementen, gerelateerde instellingen waarbij we controlebevoegdheden hebben, andere Hoge Colleges van Staat, de media en natuurlijk burgers.

Continue dialoog met belanghebbenden

Wij zoeken actief de dialoog met onze belanghebbenden. We vinden het belangrijk te weten welke behoeften, ideeën en vraagstukken hen bezighouden, en wat ze verwachten van ons instituut. We gaan daarom het gesprek met onze belanghebbenden aan bij de uitvoering van ons werk.

Stakeholdersdialogen in kader van mvo-beleid

In 2015 hebben we naast de reguliere gesprekken rondom onze onderzoeken een gerichte stakeholdersdialoog gevoerd. Deze dialoog maakte deel uit van de verdere ontwikkeling van ons beleid voor maatschappelijk verantwoord opereren (mvo). We hebben gesproken met



mvo-experts uit (semi-)publieke en private sectoren, onder andere tijdens ‘inspiratiesessies’ die voor alle medewerkers toegankelijk waren. Dit heeft concrete voorstellen opgeleverd om duurzame ontwikkeling te integreren in onze kerntaken.

Op basis van de stakeholdersdialoog hebben we een materialiteitsmatrix opgesteld, die laat zien welke onderwerpen onze belanghebbenden én wijzelf het belangrijkste en meest kansrijk vinden om onze mvo-ambities concreet in te vullen. Als prioriteiten zijn benoemd:

- › inzicht verwerven in de *true price*¹ van beleid, producten en diensten van de rijksoverheid;
- › transparantie en verantwoording over duurzame ontwikkeling bevorderen via geïntegreerde verslaglegging;
- › duurzame bedrijfsvoering van het Rijk onderzoeken;
- › bijdragen aan de succesvolle implementatie van de nieuwe doelen voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties (de SDG’s);
- › onze eigen missie, strategie en bedrijfsvoering verduurzamen.

We werken deze prioriteiten in 2016 via ons werkprogramma nader uit.

Vernieuwing website

We hebben transparantie hoog in het vaandel staan. Onze huidige website www.rekenkamer.nl is in 2009 online gegaan. Via de site heeft iedereen toegang tot alle informatie uit onze onderzoeken. We besteden veel aandacht aan de toegankelijkheid van deze informatie. Daarmee is onze website een belangrijke bron van informatie voor iedereen die meer wil weten over de rijksoverheid.

Inmiddels is de website op meerdere vlakken verouderd, qua functionaliteiten, look and feel én techniek. In 2016 willen we dan ook onze website vernieuwen. Hierbij betrekken we interne en externe belanghebbenden. Zo zijn we in 2015 gestart met gesprekken over hun informatiebehoefte. Vervolgens stemmen we onze communicatiemiddelen hierop optimaal af. Deze gesprekken zetten we begin 2016 voort.

¹ True price is een methode om de positieve en negatieve gevolgen van producten, diensten én beleid in kaart te brengen; in euro’s uit te drukken en als een totaal plaatje te presenteren. Daarin worden zowel de financiële, sociale en milieugevolgen zichtbaar. Dit betreft (ook) indirecte en lange termijn effecten en kosten van het beleid.

3 Onze onderzoeken

In dit onderdeel gaan we in op de uitvoering van ons werkprogramma in 2015. We zetten de spotlight op een aantal van onze onderzoeken waarmee een groot financieel belang gemoeid was, die aansloten bij de speerpunten uit onze strategie 2010-2015 of die anderszins opvallend waren.

3.1 Doel en resultaten van onze onderzoeken

We willen met onze onderzoeken bijdragen aan goed openbaar bestuur en het lerend vermogen van het openbaar bestuur bevorderen. Om dit zo effectief mogelijk te doen, hanteren we een aantal criteria bij het selecteren van onderzoeksonderwerpen. Zo richten we ons onderzoek op beleid waarmee een aanzienlijk financieel belang is gemoeid. Ook selecteren we bij voorkeur onderwerpen waar we onze unieke bevoegdheden kunnen inzetten om eraan bij te dragen dat de rijksoverheid rechtmatig, doelmatig, doeltreffend en integer functioneert. Wij doen geen onderzoek dat anderen net zo grondig kunnen doen. Daarnaast richten we onze activiteiten zo veel mogelijk op terreinen in de samenleving waar problemen dringend om aandacht vragen. Verder zijn we actief op terreinen waar volgens ons verbeteringen mogelijk zijn en op terreinen waar we risico's signaleren.

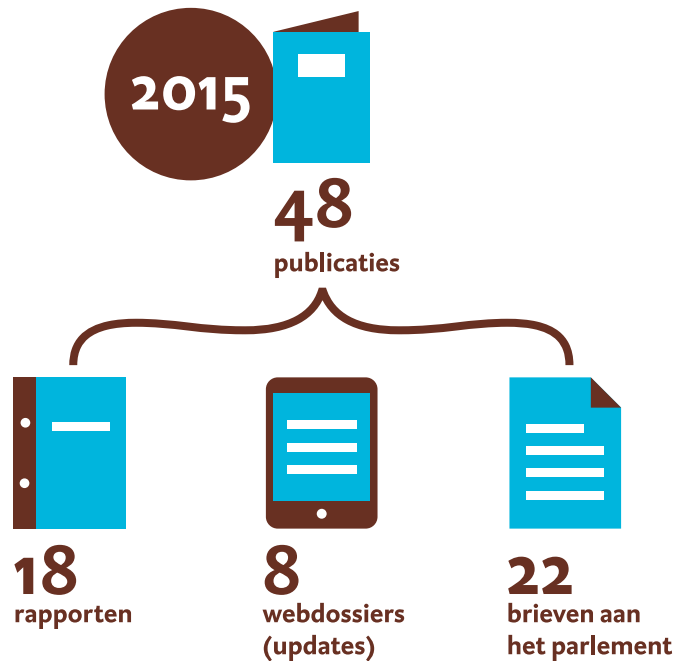
Werkprogramma 2015: relevant voor de politieke actualiteit

In 2015 hebben we ons werkprogramma op twee momenten geactualiseerd. Zo konden we reageren op ontwikkelingen in de samenleving. Daarnaast stelde het ons in staat om te reageren op verzoeken van Eerste en Tweede Kamer en/of bewindspersonen.

We hebben in 2015 twee onderzoeken gepubliceerd op verzoek van de Tweede Kamer:

- › Bezuinigingen en intensivering bij de AIVD; Budgettaire turbulentie in de periode 2012-2015 (19 mei 2015);
- › Onderwijsmonitor; Ontwikkelingen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld (4 juni 2015).



Figuur 1 - Overzicht aantal publicaties 2015


In totaal hebben we 48 publicaties opgeleverd in 2015:

- > 18 rapporten (inclusief de 2 verzoekonderzoeken);
- > 8 (updates) van webdossiers, waaronder het *Verantwoordingsonderzoek 2014* (VO-online);
- > 22 brieven aan het parlement, waarvan 13 brieven met aandachtspunten bij de ontwerp-begrotingen 2016.

In vergelijking met 2014 (56 publicaties) hebben we in 2015 minder publicaties uitgebracht. Hier ligt een aantal redenen aan ten grondslag. Allereerst is sinds 2014 de omvang van onze organisatie teruggebracht door de inspanningsverplichting die we onszelf ten tijde van het kabinet-Rutte I hebben opgelegd. Daarnaast hebben we ons in 2015 gericht op de ontwikkeling van een strategie voor de periode 2016-2020. We hebben ons georiënteerd op mogelijke onderzoeksonderwerpen, in aansluiting op ontwikkelingen in de samenleving. Dit heeft de nodige ontwikkeltijd gevegd. Tot slot heeft 2015 in het teken gestaan van de veranderende samenstelling van ons college. Als gevolg van het vertrek van Saskia J. Stuiveling als president, de installatie van Arno Visser als nieuwe president van ons instituut en de benoeming van Francine Giskes als nieuw collegelid heeft het college enkele maanden uit twee personen bestaan.

Aan het begin van 2015 hadden we ons voorgenomen 56 publicaties uit te brengen. Gedurende het jaar hebben we daar zes publicaties aan toegevoegd:

- › Brief aan het parlement Aandachtspunten bij de organisatie van op afstand geplaatste publieke taken
- › Instandhouding hoofdvaarwegennet
- › Brief aan het parlement Vastgoed Defensie 2015
- › Brief aan het parlement Aanpak problemen trekkingsrecht pgb
- › Brief aan het parlement Actieplan lokale rekenkamers
- › Energiebeleid: op weg naar samenhang; Terugblik op tien jaar rekenkameronderzoek naar energiebeleid (2006-2010)

Voor vijf voorgenomen onderzoeken hebben we besloten om deze niet op te starten dan wel te betrekken bij andere onderzoeksactiviteiten. Negen van de voor 2015 voorgenomen publicaties worden in 2016 gepubliceerd.²

Op www.rekenkamer.nl hebben we onze onderzoeksrapporten, brieven aan het parlement en het Verslag 2014 gepubliceerd. Daar zijn ook onze webdossiers te vinden.

Overzicht publicaties en onderzoeksdagen

In [bijlage 1](#) hebben we een overzicht opgenomen met al onze publicaties in 2015 (behalve ons Verslag 2014). Bij elk onderzoek hebben we aangegeven hoeveel dagen we oorspronkelijk hebben gepland voor de uitvoering. De eerste planning van het benodigd aantal dagen maken we gedurende de projectvoorstelfase. We verkennen dan het onderwerp en bepalen de onderzoeksvragen. Zo kunnen we een inschatting maken van het benodigd aantal dagen voor het uitvoeren van het project. Daarnaast hebben we in het overzicht ook de bijgestelde planning opgenomen. Omdat niet alles op voorhand goed is te overzien, stellen we - voor zover nodig - de planning gedurende het onderzoeksproces bij.

Hierdoor is in een aantal gevallen meer dagen aan het onderzoek besteed dan aanvankelijk voorzien. Zo maakten in enkele gevallen de complexiteit van het onderwerp en externe ontwikkelingen, dat er meer inzet nodig was dan voorzien. Ook was soms aanvullend onderzoek nodig om de onderzoeksvraag voldoende te beantwoorden. Dit kwam bijvoorbeeld doordat de reikwijdte van het onderzoek was uitgebreid. Verder hebben we voor enkele onderzoeken meer tijd besteed aan het onder de aandacht brengen van ons onderzoek (via presentaties, artikelen in vaktijdschriften, etc.).

In een enkel geval hebben we juist minder dagen aan het onderzoek besteed, dan in eerste instantie was voorzien.

² Brief aan het parlement inzake Afwikkeling voorfinanciering deposito-garantiestelsel IJsland, Controle NAVO uitgaven 2015, Plan verbetering financiële huishouding NAVO 2015, Uitgavenbeheersing zorg IV, Kwaliteit huisvesting in het PO en VO, Monitoring beleid voor Ontwikkelingssamenwerking cijfers 2014, Verantwoording van de hulp gelden 2015 voor Haïti, Bekostiging en doelmatigheid rechtsspraak en Intensivering Toezicht Invordering (ITI).

3.2 Onderzoeken uitgelicht

In dit onderdeel leest u over een aantal van onze onderzoeken waarmee we in 2015 aansloten bij de drie speerpunten uit onze strategie voor de periode 2010-2015: het helpen verbeteren van de transparantie en betrouwbaarheid van de overheid, het helpen vergroten van de doelmatigheid van overheidsbeleid en het geven van inzicht in de reële effecten van overheidsbeleid. Omdat we ons in de afgelopen strategische periode sterk hebben gericht op de houdbaarheid van de overheidsfinanciën staan we ook stil bij enkele onderzoeken die hier aan raken. En vanzelfsprekend gaan we in op onderzoeken rondom publieke controle en verantwoording:

- > [Transparantie en betrouwbaarheid overheid](#)
- > [Doelmatigheid overheidsbeleid](#)
- > [Inzicht in reële effecten van overheidsbeleid](#)
- > [Houdbaarheid overheidsfinanciën](#)
- > [Publieke controle en verantwoording](#)

3.2.1 Transparantie en betrouwbaarheid overheid

Begrotingsbrieven aan de minister van Veiligheid en Justitie: kwetsbare verhouding tussen ambities, tijd en middelen

Elk jaar reageren we op de ontwerpbegrotingen die het kabinet op Prinsjesdag naar de Tweede Kamer stuurt. We stellen brieven met aandachtspunten bij de ontwerpbegrotingen op, omdat een goede begroting de basis legt voor een goede verantwoording.

De begrotingen 2016 van het Ministerie van Veiligheid en Justitie en van de Nationale Politie riepen bij de Algemene Politieke en Algemene Financiële Beschouwingen de nodige vragen op. Kon de minister met deze begrotingen zijn beleidsambities waarmaken?

Uitkomst onderzoek

De begrotingen voor 2016 stellen de minister van Veiligheid en Justitie (VenJ) voor substantiële opgaven, constateerden wij in onze [brieven](#) bij deze begrotingen. Deze opgaven vroegen om:

- > meer zicht op de balans tussen ambities, middelen en tijd, zodat risico's op tijd onderkend zouden worden. Dat gold voor de Nationale Politie, maar ook voor het Openbaar Ministerie, de rechtspraak en het gevangeniswezen;
- > betere toelichting op de risico's bij de Nationale Politie door:
 - duidelijk te laten zien hoeveel personeel en geld nodig is om de landelijke prioriteiten te realiseren;
 - duidelijk te zijn over de haalbaarheid van de planning van het herijkte realisatieplan om de Nationale Politie te vormen;
 - inzicht te bieden in de financiële risico's, bijvoorbeeld die bij het vastgoedmanagement en bij het herijkte realisatieplan.



Henny de Vos-Koerselman, projectleider:

“Zowel met de Tweede Kamer als binnen het departement hebben we goede gesprekken gevoerd naar aanleiding van onze begrotingsbrief. Hoewel het lastig blijft om hard te maken wat de relatie met ons werk is, kwam de minister in november 2015 wel met een brief aan het parlement waarin hij de nodige reparaties in zijn begroting aankondigde.”

3.2.2 Doelmatigheid overheidsbeleid**AIVD: snel opeenvolgende krimp en groei financiën laat sporen na**

Het kabinet-Rutte/Asscher voerde in 2012 ingrijpende bezuinigingen door op de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD). Vrijwel direct daarna besloot het kabinet om het budget van deze dienst weer te verhogen en draaide het de bezuiniging in drie stappen terug, vanwege de toenemende dreiging door jihadisten, terugkerende strijders uit Syrië en de bezetting van De Krim door Rusland. De AIVD kreeg daarmee eerst de opdracht om te krimpen, om daarna weer te moeten groeien. We onderzochten de wijzigingen in het budget van de AIVD op verzoek van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), die hierom vroeg na een Kamermotie.

Uitkomst onderzoek

Het kabinet maakte onvoldoende duidelijk hoe de AIVD de snel opeenvolgende bezuinigingen en groei moest realiseren, zo bleek uit ons [onderzoek](#). Ook bleek dat de AIVD vervolgens vooral maatregelen nam voor de korte termijn, die bovendien niet altijd voldoende waren onderbouwd. De maatregelen die wel zijn getroffen, hebben diepe sporen nagelaten in de organisatie, die nog jaren merkbaar zullen zijn. Bijvoorbeeld omdat waardevolle kennis en ervaring van de organisatie verloren gingen en het innovatie- en ontwikkelvermogen van de organisatie daalde.

Regionale verschillen in de langdurige zorg

De zorguitgaven vormen de grootste groeipost binnen de collectieve uitgaven van de rijksoverheid. Een manier om de zorguitgaven te beheersen, is het vergroten van de doelmatigheid in de langdurige zorg. Om grotere doelmatigheid te bereiken, is inzicht nodig in de verklaringen voor het zorggebruik en de regionale verschillen in het zorggebruik. Als duidelijk is welke verklaringen een rol spelen, kan de minister samen met alle betrokken partijen dit inzicht gebruiken om (beleids)keuzes te maken die de doelmatigheid bevorderen. De staatssecretaris van VWS had bovendien een besparing van € 500 miljoen op de langdurige zorg aangekondigd. Dit wilde hij onder andere bereiken door het terugdringen van de regionale verschillen in het zorggebruik.



Uitkomst onderzoek

De regionale verschillen in langdurige zorg zijn groot en moeilijk verklaarbaar. Dat is één van de uitkomsten van het [onderzoek](#) dat we in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) hebben gedaan naar de regionale verschillen in het zorggebruik van ouderen en chronisch zieken.

Onze conclusie was dat de minister weinig mogelijkheden heeft om te sturen op doelmatiger gebruik van langdurige zorg door ouderen en chronisch zieken, omdat dit gebruik vooral bepaald wordt door factoren als de gezondheid van de patiënt, de leeftijd en de samenstelling van het huishouden en het inkomen. Op deze factoren heeft de overheid relatief weinig invloed. Dit maakt het onzeker of de bezuiniging van € 0,5 miljard die het kabinet-Rutte/Asscher heeft aangekondigd, te realiseren is.

Laura Hage, projectleider:

“Voor dit onderzoek hebben we met het CBS een model uitgewerkt om de regionale verschillen in zorggebruik te kunnen verklaren. Dat bleek veel ingewikkelder dan verwacht. Zo konden we de beschikbare data moeizaam op elkaar aansluiten. Bijvoorbeeld doordat organisaties elk hun eigen definities hanteren en lang niet alles registreren. Wij hebben daarom in het rapport gepleit voor één gemeenschappelijke taal voor de informatievoorziening van alle organisaties die bij de zorg betrokken zijn. De kaarten in ons rapport brachten overigens de regionale verschillen in zorggebruik erg mooi in beeld. Regionale dagbladen gebruikten de kaarten vervolgens volop om hun regio nader onder de loep te nemen.”

Basispakket zorgverzekering

De afgelopen jaren heeft de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) geprobeerd de groei van de zorguitgaven terug te dringen met pakketmaatregelen waarmee behandelingen uit het basispakket worden gehaald. Lukt het om de groei van de zorguitgaven met dit beleid te beheersen? Met de onderzoeksreeks *Uitgavenbeheersing in de zorg* dragen we bij aan een beter inzicht in de zorguitgaven en de mogelijkheden die de minister heeft om de uitgaven te beïnvloeden. Als onderdeel van deze reeks publiceerden we in 2015 ons onderzoek *Basispakket zorgverzekering*.

Uitkomst onderzoek

De pakketmaatregelen hebben tot nu toe minder effect gehad op de zorguitgaven dan verwacht. Dit blijkt uit ons onderzoek [Basispakket zorgverzekering](#). Aan het einde van de periode 2007-2013 hadden pakketmaatregelen de jaarlijkse zorguitgaven teruggebracht met ongeveer € 0,25 miljard, terwijl het streven het dubbele was: € 0,5 miljard.



Rogier Zelle, projectleider:

“Voor dit onderzoek hebben we samengewerkt met zorgverzekeraar Achmea. Heel bijzonder, omdat we daar formeel geen onderzoeksbevoegdheid hebben. Aan de hand van geanonimiseerde declaratiegegevens hebben we onderzocht wat de bezuinigingen op het basispakket opleveren. Aan deze collectieve verzekering geven we met z'n allen jaarlijks ongeveer € 45 miljard uit. Met ons onderzoek hebben we de Tweede Kamer meer inzicht gegeven in de beperkte financiële opbrengsten van ingrepen in het basispakket.”

3.2.3 Inzicht in reële effecten van overheidsbeleid

Fiscale stimulering (semi-)elektrische auto's

In ons Verantwoordingsonderzoek doen we elk jaar onderzoek naar de vraag of overheidsbeleid werkt. Met het onderzoek naar de fiscale stimulering van (semi-)elektrische auto's wilden we de Tweede Kamer in 2015 op Verantwoordingsdag voorzien van informatie over de volgende vragen:

- › Wat is het beleid en wie is verantwoordelijk?
- › Hoeveel geld wordt hieraan uitgegeven?
- › Wat is bekend over de resultaten: wie worden bereikt, werkt het beleid?
- › Hebben de bewindspersonen de Tweede Kamer in begroting, jaarverslag of andere Kamerstukken voldoende geïnformeerd over deze resultaten en de daarmee gemoeide uitgaven?

Het Rijk stimuleert de verkoop van (semi-)elektrische auto's hoofdzakelijk door kortingen op autobelastingen. Dit zijn relatief dure maatregelen. Zijn er effectievere en minder dure manieren om schonere auto's te stimuleren?

Uitkomst onderzoek

De kabinetsdoelstelling van 200.000 (semi-)elektrische auto's in 2020 lijkt haalbaar, zo blijkt uit ons [onderzoek](#). Maar gelet op de ervaringen tot nu toe is de kans groot dat deze doelstelling vooral zal worden gerealiseerd door grote hybride plug-in-auto's in de zakelijke markt, die minder zuinig zijn omdat ze in de praktijk weinig bijdragen aan CO₂-reductie. Het Rijk stimuleert de verkoop van deze (semi-)elektrische auto's vooral door kortingen op autobelastingen. Deze kortingen leiden tot een lagere belastingopbrengst voor het Ministerie van Financiën. Alternatieve maatregelen, om de verkoop van (semi-)elektrische auto's te bevorderen zijn nog niet uitgewerkt.

Noelle Ruckert, projectleider:

“Zowel in ons Verantwoordingsonderzoek over 2013 als in dat over 2014 schreven we dat stimuleringsmaatregelen voor zuinige auto's relatief duur zijn. Het bedrag van € 5 miljard dat we in 2013 noemden als mogelijke kosten sinds 2007, duikt nog regelmatig in de media op. De minister van Financiën heeft inmiddels besloten om gebruikers van semi-elektrische auto's minder belastingvoordeel te geven. Ook helpt het dat de EU autofabrikanten verplicht zuinigere auto's te produceren.”



3.2.4 Houdbaarheid overheidsfinanciën

Noodsteun voor eurolanden tijdens de crisis

Sinds 2010 hebben Europa en het IMF ruim € 440 miljard aan leningen uitgekeerd aan eurolanden in financiële problemen. Dit is georganiseerd via diverse steunprogramma's. Ook Nederland droeg hieraan bij. Het belang van deze programma's is groot: met de verleende steun en de daarbij gestelde voorwaarden moeten de betrokken eurolanden de weg omhoog vinden uit de economische crisis. En ze moeten de leningen op tijd terugbetalen. Het is daarom belangrijk voor alle betrokken partijen om goed zicht te houden op hoe de Europese steungelden worden besteed en hoe effectief de steunprogramma's zijn. De minister van Financiën heeft aan de Europese Commissie aandacht gevraagd voor meer onderzoek naar de effecten van Europese steunmaatregelen.

Uitkomst onderzoek

De besteding van leningen uit de Europese noodfondsen zijn maar beperkt te volgen, zo laat ons [onderzoek](#) zien. De betrokken instanties doen nog te weinig onderzoek naar de effectiviteit van de steunprogramma's en er zijn geen onafhankelijke evaluaties van de steunprogramma's beschikbaar. Dit betekent dat de democratische controle en verantwoording van deze steunprogramma's kan worden versterkt.

Peter van Roozendaal, projectleider:

“Nederland en andere Europese landen hebben veel geld uitgeleend aan landen die in financiële moeilijkheden zaten, zoals Ierland, Spanje en Griekenland. Wij hebben met ons rapport het parlement hier meer inzicht in gegeven, om de minister van Financiën scherp te houden bij de naleving van de afspraken die met deze landen zijn gemaakt. Bijvoorbeeld als het gaat om de vraag of de landen de beloofde hervormingen doorvoeren. Maar ook of het geld van de Nederlandse belastingbetaler op tijd terugkomt.”

Brief bij herziening belastingstelsel: lering trekken uit eerder onderzoek

Het kabinet-Rutte/Asscher en de Tweede Kamer oriënteren zich op een herziening van het belastingstelsel. Hoe bewaken ze in dit proces de houdbaarheid van de overheidsfinanciën? En hoe zorgen ze ervoor dat het belastingstelsel uitvoerbaar en transparant blijft? We zijn vroeg aangehaakt in deze discussie, met een brief over de herziening van het belastingstelsel. Het doel was het kabinet te laten profiteren van lessen uit het verleden bij de voorbereiding op een grote stelselherziening.

Uitkomst onderzoek

In onze [brief](#) wijzen we op de frictie tussen het huidige belastingstelsel en de uitvoerbaarheid door de Belastingdienst. Eerder onderzoek van de Algemene Rekenkamer heeft uitgewezen dat de Belastingdienst er soms niet in slaagt om op robuuste wijze in te spelen op nieuwe wensen van het parlement voor belastingregelingen. Ook hebben we aandacht gevraagd voor het gegeven, dat een belastingstelsel een heldere verantwoording over de besteding



van belastinggeld mogelijk moet maken. In eerder onderzoek hebben we vastgesteld dat er onvoldoende zicht is op de doelmatige en doeltreffende besteding van budgetten die door de rijksoverheid zijn overgeheveld aan gemeenten of door de Europese Unie aan provincies of gemeenten. In onze brief over de herziening van het belastingstelsel hebben we de Tweede Kamer in overweging gegeven om de lopende discussie welke overheid belasting moet innen en welke dit geld besteedt te betrekken bij de hervorming van het belastingstelsel. Dit vanuit het oogpunt van democratische controle en de verantwoording over de doelmatigheid van de besteding.

Mark Smolenaars, sectormanager:

“Belastinginkomsten zijn nodig om Nederland draaiende te houden. Daarvoor heb je een Belastingdienst nodig die zijn werk goed moet kunnen uitvoeren. Dat is de laatste jaren moeilijk gebleken. Een herziening van het belastingstelsel biedt een mooie kans om de Belastingdienst robuuster te maken. Deze gelegenheid hebben parlement en kabinet in 2015 nog niet benut. Het is dan ook geen toeval dat het Internationaal Monetair Fonds in zijn landenrapport onze boodschap inmiddels heeft opgepikt!”

3.2.5 Publieke controle en verantwoording

Verantwoordingsonderzoek 2014: Tijd voor uitvoering

Het kabinet heeft de verantwoordelijkheid een ordelijke uitvoering van publieke taken te borgen. Deze belangrijke opgave blijft echter te vaak onder de radar. Daarom hebben we in ons *Verantwoordingsonderzoek 2014*, gepubliceerd in 2015, aandacht gevraagd voor ‘Tijd voor uitvoering’.

Uitkomst onderzoek

Uit ons [onderzoek](#) kwamen veel signalen dat er over een breed front fricties bestaan tussen de politieke ambities en de beschikbare tijd, mensen en middelen om deze ambities te realiseren. Zo kan de Belastingdienst veranderingen in fiscale regels ternauwernood aan door verouderde ICT. En Defensie slaagt er niet in om - naast de inzet voor missies - voldoende werkend materieel over te houden om geoefend te blijven voor het brede palet aan taken. Als derde voorbeeld noemen we de problemen die zijn ontstaan na de invoering van de trekkingsrechten persoonsgebonden budget (pgb). Om die op te kunnen lossen moeten de Tweede Kamer en het kabinet hiervoor ruimte krijgen en realisme tonen. Alleen dan zijn de Sociale Verzekeringsbank (SVB), zorgkantoren en gemeenten in staat om de knelpunten op te lossen.

Hein-Jan Vink, projectleider:

“We hebben het kabinet aanbevolen om meer tijd te nemen voor het oplossen van de problemen in de uitvoering van rijksbeleid. Denk aan de Belastingdienst, de SVB en het Ministerie van Defensie. De Tweede Kamer heeft deze ‘Tijd voor uitvoering’-problematiek centraal gesteld voor het Verantwoordingsonderzoek dat we in 2016 gaan publiceren. Daarmee vraagt de Kamer ministers om zich te verantwoorden over hun eigen uitvoering. Wordt vervolgd dus!”



Verantwoordingsonderzoek 2014: decentralisaties sociaal domein

Met de decentralisaties op het terrein van de jeugdzorg, participatie en maatschappelijke ondersteuning heeft het Rijk belangrijke taken en veel middelen overgedragen aan gemeenten. Hoe is die grote overgang verlopen en wat zijn de eerste beelden over de uitvoering? In ons Verantwoordingsonderzoek 2014 bogen we ons over deze vragen.

Uitkomst onderzoek

Bij de decentralisaties in het sociale domein stuurde het kabinet er in 2014 vooral op dat de invoeringsdatum van 1 januari 2015 gehaald moest worden. Daardoor verschoof de vraag naar de achtergrond of de randvoorwaarden vervuld waren om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verantwoord en ordelijk over te dragen. Dit bleek uit ons [Verantwoordingsonderzoek 2014](#). Voor een goede uitvoering van jeugdhulp, maatschappelijke ondersteuning en (arbeids)participatie is nu versterkte aandacht nodig van gemeenten en zorgaanbieders, juist om te komen tot een integrale aanpak voor het sociaal domein. Daarnaast vragen de informatievoorziening tussen partijen, het toezicht en de democratische controle en verantwoording versterkte aandacht van het Rijk, gemeenten, uitvoeringsinstanties en toezichthouders.

Egbert Jongsmā, projectleider

“#integraal_werken_begint_bij_jezelf! Sinds 2014 zoeken we nadrukkelijk de verbinding met lokale rekenkamer(commissie)s en met andere kennis- en onderzoeksinstellingen actief op het sociaal domein. Doel: van elkaar leren en samen optrekken bij het doen van onderzoek en inzicht geven in de praktijk. Dat heeft inmiddels geleid tot gezamenlijk onderzoek in gemeenten en een veel actievere uitwisseling van informatie en kennis. Zo voorkomen we kluitjes-voetbal en onnodige verspilling van onderzoekseuro's. En het is nog leuk en inspirerend ook.”

Aandachtspunten bij de organisatie van op afstand geplaatste publieke taken

De ministers en het parlement moeten in alle gevallen waarin sprake is van ministeriële verantwoordelijkheid zicht houden op de besteding van publiek geld en de uitvoering van publieke taken. Dit is een uitdaging voor de rijksoverheid omdat de organisatie van publieke taken voortdurend in beweging is, onder andere doordat publieke taken worden verzelfstandigd of geprivatiseerd.

Uitkomst onderzoek

Het is essentieel dat bij de organisatie van publieke taken duidelijk is in welke mate de overheid aan het roer wil staan. Als het onduidelijk is waar de minister (nog) over gaat, is het ook onduidelijk waarop de controle van het parlement is gericht en hoe het parlement invloed kan uitoefenen. Bovendien kan dergelijke onduidelijkheid de uitvoering belemmeren van op afstand geplaatste publieke taken. Deze aandachtspunten hebben we aan de hand van enkele voorbeelden geïllustreerd in een [brief](#) aan de Eerste en Tweede Kamer.



Marie-Anne van de Griek, projectleider:

“De rijksoverheid doet niet alles zelf. Veel publieke taken, zoals het geven van onderwijs, het betalen van uitkeringen en de opvang van asielzoekers, worden uitgevoerd door zelfstandige organisaties. Als deze taken en bijbehorend budget op afstand van de rijksoverheid worden gezet, kan het natuurlijk niet zijn ‘uit het oog, uit het hart’. Sterker: ze mogen nooit helemaal uit het oog raken!”

De Staat als aandeelhouder

Sinds 2007 is actief aandeelhouderschap onderdeel van het rijksbeleid voor het beheer van staatsdeelnemingen. Daarbij gaat het om beheer van aandelen die de rijksoverheid heeft in ondernemingen die publieke voorzieningen realiseren. Met dit actief aandeelhouderschap wil de overheid sturen op het publieke belang, op financieel gezonde ondernemingen en op goed ondernemingsbestuur. We onderzochten hoe transparant de ministers hierover verantwoording afleggen aan het parlement.

Uitkomst onderzoek

De ministers kunnen de Tweede Kamer meer nuttige en bruikbare informatie verschaffen over staatsdeelnemingen, en het is belangrijk dat zij dit ook doen. Dit bleek uit ons [onderzoek](#) naar de Staat als aandeelhouder. Een belangrijk onderdeel van het onderzoeksproject was dan ook het maken van factsheets per staatsdeelneming. Die factsheets bieden informatie die de Tweede Kamer volgens ons nodig heeft om te kunnen beoordelen hoe de ministers het deelnemingenbeleid uitvoeren.

Wij analyseerden de statuten van 26 ondernemingen waar de rijksoverheid aandelen heeft, en stelden vast dat niet alle bevoegdheden die wettelijk nodig zijn om actief aandeelhouderschap uit te voeren, waren geregeld. Zo zagen wij dat het drempelbedrag vanaf waar de goedkeuringsbevoegdheid gold, bij de helft van de deelnemingen in de statuten was vastgelegd. Echter, deze drempel lag bij vijf ondernemingen, waaronder de NS en Schiphol, zo hoog, dat de aandeelhouder nooit een investeringsvoorstel kreeg voorgelegd. Ook waren wij kritisch over de manier waarop grote investeringen werden beoordeeld door de ministers.

Diny van Est, projectleider:

“De overheid is aandeelhouder van 26 bedrijven als Schiphol, NS en EBN. Daar hebben burgers dagelijks mee van doen. De informatie die ministers aan de Tweede Kamer sturen over hun aandeelhouderschap stond in het rapport centraal. In hoeverre verantwoordt een minister als aandeelhouder zich over het publieke belang en de financiële risico's die bij deze ondernemingen spelen? Dit hebben we inzichtelijk gemaakt in factsheets, waarmee de Tweede Kamer haar controlerende taak beter kan uitvoeren. Uiteindelijk verwacht je hierdoor dat ministers worden gestimuleerd tot een actievere houding om het publieke belang te behartigen.”



Website kredietcrisis

In het najaar van 2008 leidde de kredietcrisis in de financiële sector tot een serie interventies door de minister van Financiën. Miljarden euro's werden verstrekt aan banken en verzekeraars en er werden voor tientallen miljarden euro's aan garanties afgegeven. ABN AMRO en SNS REAAL moesten zelfs worden genationaliseerd.

Uitkomst onderzoek

We volgen deze financiële interventies vanaf het begin. Via de website kredietcrisis.rekenkamer.nl laten we onder andere zien hoeveel geld de rijksoverheid aan wie heeft verstrekt, waarvoor dit geld is verstrekt en hoeveel geld wordt terugbetaald. Vooralsnog zijn wij de enige organisatie die dit overzichtelijk en samenhangend in beeld heeft gebracht.

Peter Kempkes, projectleider:

“Met tientallen miljarden aan belastinggeld zijn banken en verzekeraars tijdens de kredietcrisis in het najaar van 2008 overeind gehouden. Alle ingrepen door de minister van Financiën hebben we gevolgd, ook hoeveel geld is terugontvangen. Dit was en is een tijdrovende bezigheid, noem het financieel monnikenwerk. Via onze website kredietcrisis.rekenkamer.nl kan iedereen goed volgen of interventies uiteindelijk per saldo geld gaan kosten of geld opleveren.”

3.3 Meerwaarde van ons werk

De kern van ons werk is gedegen onderzoek naar hoe de rijksoverheid in de praktijk functioneert en presteert. Op basis van ons onafhankelijk oordeel doen we aanbevelingen voor verbetering aan de betreffende bewindspersoon. Hierover rapporteren we aan het parlement. Onze impact is tweeledig:

- › Op het moment dat we onze onderzoeksagenda vaststellen, en zo aandacht vragen voor die beleidsterreinen en thema's waar we risico's of problemen voorzien met mogelijk relevante financiële of maatschappelijke gevolgen.
- › Op het moment dat onze onderzoeken er mede toe hebben bijgedragen dat het parlement en de betreffende bewindspersonen verbeteringen in wet- en regelgeving zijn overeengekomen.

Vanuit het perspectief van toegevoegde waarde besluiten we of de Algemene Rekenkamer een onderwerp onderzoekt, wat de beste manier is om dat te doen en op welke wijze we daarover rapporten en communiceren met de buitenwereld. We hanteren een aantal criteria bij het selecteren van onderzoeksonderwerpen. Zo richten we ons bijvoorbeeld op die terreinen, waar wij als enige onderzoek naar kunnen doen, vanwege onze wettelijke bevoegdheden of kennis en expertise (zie voor deze criteria ook [paragraaf 3.1](#)).



Met het oog op een zo groot mogelijke politieke (en maatschappelijke) ontvankelijkheid van onze boodschap hebben we nadrukkelijk oog voor het moment waarop we onze bevindingen publiceren. In het afgelopen decennium hebben we extra aandacht gericht op kwalitatieve en evenwichtige voorlichting aan parlementariërs, bewindspersonen en hun ambtelijke ondersteuning. Daarbij hebben publieksvriendelijke producten over de onderzoeksbevindingen een steeds prominentere plek gekregen. Deze producten variëren van themawebsites tot de inzet van meer beeldgebruik, video's, persberichten, presentaties, toespraken en lezingen, en brochures. Vanwege de internationale contacten en vragen uit het buitenland wordt een deel van onze producten in het Engels vertaald.

Opvolgmonitor

Om te volgen in hoeverre bewindspersonen verbeteringen doorvoeren naar aanleiding van onze onderzoeken, houden we sinds 2014 een opvolgmonitor bij. Met de opvolgmonitor gaan we na in hoeverre bewindspersonen onze aanbevelingen in onderzoeken opvolgen. Daarmee leren we zelf ook over de kwaliteit van onze aanbevelingen.

We vragen de departementen om zelf aan ons te rapporteren over de opvolging van aanbevelingen. Per rapport publiceren we een factsheet met daarin per aanbeveling de stand van zaken. Tussen januari 2012 en juni 2015 hebben we 552 aanbevelingen gedaan. Dat heeft volgens opgave van de bewindspersonen geleid tot 294 toezeggingen. De meeste hiervan (287) leidden tot actie. Ook bij 155 van de 258 aanbevelingen zonder toezegging is er actie ondernomen. Op 7 toezeggingen hebben de ministeries geen actie ondernomen. Daarvoor gaven ze als verklaring dat:

- › de actie al was uitgevoerd (1x);
- › de situatie waar de aanbeveling betrekking op had zich dit jaar niet voordeed (5x);
- › de betreffende organisatie haar werkwijze aan het aanpassen was, waardoor het onzeker was of onze aanbeveling daarop nog betrekking zou hebben (1x).

Naar zaken die volgens ons niet (voldoende) worden opgepakt kunnen we vervolgonderzoek doen.

Behandeling in het parlement

Naast de opvolgmonitor leveren ook de beraadslagingen in de Tweede en Eerste Kamer zicht op de meerwaarde van ons onderzoek. Zo kunnen onze onderzoeken voor Tweede Kamerleden aanleiding zijn tot het stellen van vragen aan de betreffende bewindspersoon. Dit was bijvoorbeeld het geval bij ons *Verantwoordingsonderzoek 2014*. De Tweede Kamer haalde in de debatten met de vakministers de door ons geconstateerde kwetsbaarheid van de Belastingdienst, vanwege de verouderde ICT-systemen, veelvuldig aan. Daarnaast kunnen de uitkomsten van onze onderzoeken aanleiding zijn tot het indienen van moties, zoals bij ons onderzoek naar de AIVD het geval was.



In sommige gevallen leiden onze publicaties van onderzoeksbevindingen echter tot kritiek in de Tweede Kamer. Dit kan betrekking hebben op de opzet, inhoud of timing van onze publicaties. Een voorbeeld hiervan is onze onderzoeksreeks *Zicht op bezuinigingen*. In deze compacte publicaties hebben we de financiële en maatschappelijke effecten van individuele bezuinigingsmaatregelen van het kabinet doorgelicht. De publicaties bleken echter te compact van opzet te zijn, waardoor ze onvoldoende aansloten op de informatiebehoefte van de Kamerleden. Dit was voor ons aanleiding om deze onderzoeken niet door te zetten en de onderzoekscapaciteit op andere projecten in te zetten.

Reacties van burgers en (belangen)organisaties

Ons onderzoek roept ook reacties op bij burgers en (belangen)organisaties, mede door berichtgeving in de media. Door de ontwikkelingen in het medialandschap hebben we een breder publiek bereikt. Dit blijkt onder meer uit de reacties die we ontvangen per e-mail, telefoon en brief, en social media. Deze ontwikkeling roept de vraag op of wij als organisatie meer tijd en aandacht moeten schenken aan deze (reacties op) reacties. Voor de komende periode staat de vraag centraal hoe we onze schaarse capaciteit het beste kunnen inzetten in de communicatie met gebruikers en burgers.

3.4 Rondom het onderzoek

3.4.1 Externe activiteiten

In aansluiting op ons onderzoek organiseren we gedurende het jaar expertmeetings, verzorgen we presentaties en schrijven we artikelen voor vakbladen. Met deze activiteiten vragen we aandacht voor de boodschappen uit onze onderzoeken. In [bijlage 2](#) hebben we een overzicht opgenomen van de verschillende externe activiteiten in 2015.

3.4.2 Kwaliteitsbeheersing

We streven ernaar de kwaliteit van ons onderzoek hoog te houden en daarbij te voldoen aan de normen van de International Organisation of Supreme Audit Institutions ([INTOSAI](#)), de internationale vereniging van rekenkamers. De professionele normen en standaarden zijn vastgelegd in de International Standards of Supreme Audit Institutions ([ISSAIs](#)). Wij hebben kwaliteit benoemd tot een van de drie speerpunten van de organisatieontwikkeling die wij in 2015 hebben ingezet.

Interne kwaliteitsbeheersing

We gebruiken een systeem van interne kwaliteitsbeheersing, dat bestaat uit interne advisering en kwaliteitstoetsen (*quality control*). Hierin toetsen wij of conceptonderzoeksproducten (projectplannen, bevindingenrapportages en eindrapporten of andersoortige te publiceren



producten) voldoen aan onze kwaliteitscriteria. De toetsen zijn bedoeld om de onderzoeksteams en -directeuren te ondersteunen en worden uitgevoerd door collega's die niet betrokken zijn bij het project. Verder borgen we de kwaliteit van ons onderzoek door de betrokkenheid van management en college bij projecten, de opleidingen van ons personeel en de gebruikelijke stappen in het onderzoeksproces, waaronder ambtelijk en bestuurlijk wederhoor. Daarnaast hebben wij sinds eind 2014 een kwaliteitsbewakende functie binnen onze organisatie (*quality assurance*). Vanuit deze functie worden de opzet en werking van onze interne kwaliteitssystemen geëvalueerd en wordt de externe blik op de kwaliteit van ons werk georganiseerd.

Update onderzoeksproces

We hebben in 2015 besloten om ons onderzoeksproces aan te passen en ons systeem van interne kwaliteitstoetsen te intensiveren. Deze besluiten hebben we genomen omdat wij de kwaliteit van onze onderzoeksproducten en -processen van groot belang achten voor de reputatie van onze organisatie. We leggen meer focus op de strategische fase aan het begin van het onderzoeksproces. De werkinstructies, handleidingen en checklists zijn hierop aangepast en geactualiseerd.

Kwaliteitscontroles intensiever gemaakt

In 2015 hebben wij ons systeem van interne kwaliteitstoetsen geïntensiveerd. Toetsing is nu verplicht voor al onze conceptonderzoeksproducten. Een uitzondering hierop vormen de producten uit ons jaarlijkse verantwoordingsonderzoek, die een separaat kwaliteitsborgingstraject doorlopen. We zien er nadrukkelijk op toe dat deze verplichting wordt nageleefd. De toetsen hebben daarnaast meer diepgang gekregen, doordat nu ook standaard wordt gecontroleerd hoe de bevindingen en conclusies zijn onderbouwd. Ook worden de conceptonderzoeksproducten voortaan getoetst door twee personen.

Uit de in 2015 uitgevoerde evaluaties blijkt dat onze interne kwaliteitssystemen over het algemeen adequaat functioneren. Desondanks hebben wij bij vier van de 48 publicaties die wij in 2015 hebben uitgebracht, fouten en/of slordigheden moeten verbeteren. Wij hebben erratumbrieven uitgebracht bij ons rapport *Regionale verschillen in langdurige zorg* (gepubliceerd op 9 juni 2015) en bij drie van onze rapporten in het kader het *Verantwoordingsonderzoek 2014* (gepubliceerd op 20 mei 2015). De fouten en/of slordigheden zijn voornamelijk veroorzaakt door de grote tijdsdruk in de eindfase van onderzoeksprojecten. Om de tijdsdruk te verminderen hebben wij besloten dat teksten eerder gereed moeten zijn voor publicatie, zodat er meer tijd is voor laatste controles.

Externe reviews en self-assessment

Wij investeren in 2016 verder in de bewaking van de kwaliteit van ons werk. Wij zullen voortaan jaarlijks externe deskundigen (bijvoorbeeld uit de wetenschap) vragen om de kwaliteit te beoordelen van (een selectie van) onze gepubliceerde onderzoeksproducten. Over de hoofdlijnen van de uitkomsten van de externe reviews zullen wij in ons Verslag over 2016





voor het eerst rapporteren. Daarnaast zullen wij in 2016 een self-assessment uitvoeren met behulp van het Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework (SAI PMF). Dit is een nieuw instrument van INTOSAI, waarmee rekenkamers hun *performance* kunnen meten en monitoren aan de hand van de internationale standaarden. Het self-assessment helpt ons om goed zicht te krijgen op onze sterke punten en verbeterpunten. Vervolgens doen we een *peer review* door zusterinstellingen om zo een externe spiegel op onze eigen organisatie te krijgen.



4 Onze kennisnetwerken, internationaal en nationaal

In dit onderdeel leest u over onze (inter)nationale kennisnetwerken. De samenwerking met andere rekenkamers en kennisorganisaties is voor ons van groot belang bij het uitvoeren van kwalitatief goed onderzoek. Eerst geven we een overzicht van onze internationale samenwerkingsactiviteiten in 2015. We lichten een aantal opvallende activiteiten eruit. Vervolgens staan we stil bij de samenwerking op nationaal niveau en binnen het Koninkrijk.

4.1 Internationale samenwerking

4.1.1 Internationale projecten

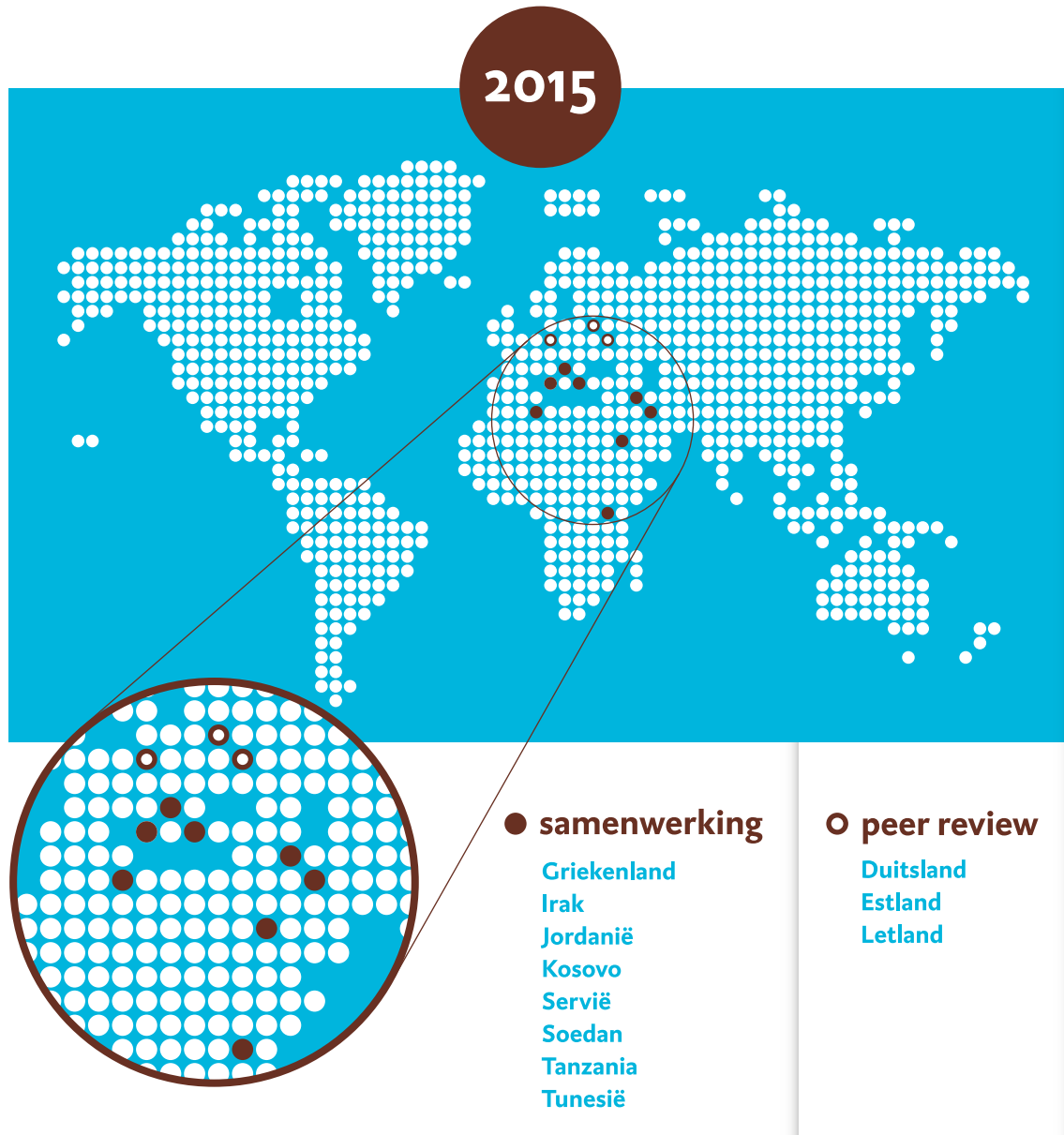
Ieder land heeft op nationaal niveau één rekenkamer (Supreme Audit Institute). Voor collegiale toetsingen en *best practices* in onderzoek moeten wij ons daarom internationaal oriënteren. Samen met “rekenkamers” van andere landen ontwikkelen we professionele normen en standaarden. Dit gebeurt binnen het kader van de International Organisation of Supreme Audit Institutions ([INTOSAI](#)), een internationale niet-gouvernementele organisatie met 192 leden en een speciale consultatieve status bij de Verenigde Naties (VN).

De VN, haar lidstaten en andere internationale instellingen erkennen steeds meer de rol van rekenkamers. Rekenkamers bewijzen hun nut, omdat ze goed bestuur, transparante publieke verantwoording en goed beheer van schaarse publieke middelen bevorderen, en aandacht besteden aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN. Daar werken we aan via onze institutionele versterkingsprojecten in partnerlanden, door onze internationale lidmaatschappen actief in te vullen en via externe controleurschappen bij internationale organisaties.

Samenwerkingspartners

Met de rekenkamers van verschillende landen/regio's werken we langdurig institutioneel samen. Daarnaast hebben we in 2015 bijgedragen aan de *peer review* van een drietal rekenkamers. In het kader van onze internationale lidmaatschappen en ons voorzitterschap van de Europese regionale organisatie van rekenkamers ([EUROSAI](#)) hebben we in 2015 diverse activiteiten ondernomen met Europese zusterorganisaties (niet opgenomen in figuur 2). Zo hebben we in november 2015 een seminar georganiseerd over open data.



Figuur 2 - Overzicht internationale samenwerkingspartners


Beslag op onze capaciteit

Wij besteden per jaar circa veertien fte aan internationale activiteiten (waarvan acht fte extern gefinancierd), onze contacten binnen de Europese Unie niet meegerekend. Dat is ongeveer 5 procent van onze totale capaciteit. Voor institutionele versterkingsprojecten en externe controleurschappen stellen wij de eis dat deze extern en kostendekkend gefinancierd moeten



worden. In het onderdeel [Onze financiën](#) van dit Verslag vindt u een overzicht van de projecten die we in 2015 hebben afgesloten en hun kostendekkendheid.

Internationale projecten uitgelicht: Servië, Irak en Griekenland

In 2015 hebben we verschillende samenwerkingsprojecten voortgezet en een aantal grotere institutionele ontwikkelingsprojecten met succes afgerond. We lichten er drie projecten uit: de samenwerking met de rekenkamers van Servië, Irak en Griekenland.

Rekenkamer van Servië voldoet aan EU-normen

We hebben in opdracht van de EU van 2012 tot 2015 onze collega's in Servië op weg geholpen met de controle op de overheidsfinanciën. Om te worden toegelaten tot de EU, moet een aspirant-EU-lid die controle namelijk hebben ingericht volgens de internationale standaarden van INTOSAI.

Met assistentie van de rekenkamer van het Verenigd Koninkrijk, hebben we de rekenkamer van Servië geholpen de onderzoeksmethoden en -technieken te moderniseren. We ontwikkelden handleidingen volgens de nieuwste standaarden en trainden onze Servische collega's on the job in het gebruik daarvan. Dit resulteerde in een aantal officieel gepubliceerde onderzoeken, die ook aan het Servische Parlement zijn aangeboden. Hieronder waren de allereerste twee in Servië uitgevoerde doelmatigheidsonderzoeken, over het management van de vele dienstauto's van de overheid en het beheer van onroerend goed van de Staat. De media, het publiek en de politiek volgden deze onderzoeken met grote interesse en omarmden ze. Het draaide in dit project niet alleen om onderzoek en controle, maar we gaven ook advies over kwaliteit van wetgeving, informatietechnologie, personeelsbeleid en communicatie.

De Europese Commissie schreef in november 2015 een voortgangsrapport over de toetreding van Servië. Daarin constateerde ze tevreden dat de Servische rekenkamer nu aan de belangrijkste eisen voldoet.





Een afsluitend slotseminar in het Servische Parlement bekronde dit succesvolle project.

Rekenkamer Irak: “We needed a friend”

Sinds 2011 werken wij samen met de rekenkamer van Irak (The Federal Board of Supreme Audit, FBSA). Dit doen we op nadrukkelijk verzoek van deze organisatie die binnen een fragiele staat en met grote risico's probeert publieke verantwoording, transparantie en bescherming van publieke middelen te waarborgen. Voor de Iraakse rekenkamer is dit project een belangrijke steun in de rug: “We needed a friend”. We werken samen via videoconferenties en workshops in Nederland en in veilige buurlanden van Irak. Sinds 2003 zijn twintig collega's van de FBSA omgekomen tijdens en vanwege het uitoefenen van hun vak. Het in 2015 afgenomen [interview](#) met de voormalige president van de FBSA, dr. Turki Abdulbasit geeft inzicht in de uitdagingen en ambities van de Iraakse rekenkamer.

In dit project werken we samen aan de institutionele ontwikkeling van methoden en technieken, strategieontwikkeling en communicatie met het parlement en andere belanghebbenden. De internationale rekenkamernormen (ISSAIs) zijn hierbij leidend. De samenwerking wordt deels door de FBSA zelf en deels door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Wereldbank gefinancierd.

Rekenkamer Griekenland: evalueren en leren

Wij laten onze meerjarige internationale projecten zoveel mogelijk extern evalueren om daarvan te leren en te verbeteren. Zo werd in 2015 een externe evaluatie uitgevoerd van de technische assistentie die wij in de periode 2012-2014, samen met vier andere rekenkamers

in de Europese Unie (EU), hebben verleend aan de Hellenic Court of Audit (HCA) van Griekenland. Dit project was onderdeel van het programma van de Task Force for Greece van de EU, de externe financier van dit samenwerkingsproject. De externe evaluatie was onderdeel van het voorwaardenpakket van de Taskforce for Greece. Onze deelname en trekkersrol werd mede gefinancierd door de Nederlandse ministeries van Financiën en Buitenlandse Zaken.

Uit de evaluatie blijkt dat het internationale samenwerkingsproject in korte tijd goede resultaten heeft opgeleverd. De HCA voert in toenemende mate financial audits uit die voldoen aan de internationale audit-standaarden. Ook heeft de HCA stappen gezet in het versterken van haar institutionele relaties en maakt gebruik van een jaarlijks risk-based auditplan. De evaluatie geeft ook aan dat deze vernieuwing niet vanzelfsprekend is. Er zijn nog belangrijke stappen te nemen wil de HCA voldoen aan de internationale normen voor rekenkamers. Het rapport bevat aanbevelingen aan de Griekse collega's en partners voor de verdere ontwikkeling van de HCA en de versterking van publiek financieel management in Griekenland. De HCA zou zich bijvoorbeeld meer moeten richten op ex-post onderzoek. De vijf partners van de HCA - de rekenkamers van België, Duitsland, Frankrijk, Nederland en de Europese Rekenkamer - hebben hun bereidheid uitgesproken om indien door de HCA gevraagd, de ondersteuning van de Griekse rekenkamer voort te zetten.

4.2.1 Kennis halen en brengen binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers

Voorzitterschap EUROSAI

Sinds juni 2014 (tot en met 2017) zijn wij voorzitter van de European Organisation of Supreme Audit Institutions (EUROSAI). Deze Europese organisatie telt vijftig leden en is een van de zeven regionale organisaties van INTOSAI. In ons programma als voorzitter richten we ons erop:

- › gezamenlijk en vergelijkend onderzoek binnen EUROSAI te stimuleren, om zo parlementen en burgers nog beter te bedienen. Specifieke aandachtsgebieden zijn onder andere integriteit, gezondheidszorg, klimaatverandering en open data;
- › EUROSAI als kennis- en netwerkorganisatie verder te professionaliseren;
- › formalisme en bureaucratie binnen EUROSAI te verminderen en de samenwerking met INTOSAI en de andere regionale organisaties te versterken;
- › het Young EUROSAI-netwerk van auditors onder de 35 jaar, dat wij hebben opgericht in 2013, in stand te houden en uit te breiden. In november 2015 werd in Jeruzalem de tweede conferentie van Young EUROSAI gehouden. Daar werkten 74 deelnemers uit 40 landen 3 dagen aan de ontwikkelingen bij rekenkamers in Europa over onder andere communicatie, appontwikkeling en het betrekken van burgers in onderzoek.

Ons voorzitterschap van EUROSAI eindigt in juni 2017, wanneer Turkije het van ons overneemt. We blijven dan nog wel drie jaar actief in de Governing Board van EUROSAI.



EUROSAI-seminar over open data

Op 26 en 27 november 2015 werd in het Volkshotel in Amsterdam het EUROSAI Seminar over open data gehouden. Er waren 45 deelnemers uit 24 Europese landen, van wie 2 deelnemers van de Europese Rekenkamer.

Aanleiding en inhoud

Met dit seminar werd een van de hoofdconclusies opgevolgd van het IXe EUROSAI-congres, gehouden in 2014 in Den Haag. Tijdens dat laatste congres concludeerden de aanwezigen namelijk dat open data een belangrijke bouwsteen vormen om de overheid transparanter te maken. Als rekenkamers hebben we daar op verschillende manieren mee te maken. Als voorstander van transparantie kunnen we een voorbeeldfunctie vervullen door zelf onze data open te maken. Ook kunnen we onderzoek doen naar open data of met behulp ervan. Maar open data kunnen ook de aard van ons werk en onze positie veranderen. Die vier invalshoeken stonden centraal tijdens het EUROSAI Seminar over open data, en inspireerden de deelnemers in actieve workshops.

Opbrengst

Door dit seminar staat het thema 'open data' op de Europese kaart. Collega-rekenkamers die nog niet actief bezig waren met open data, zijn enthousiast geworden om ermee aan de slag te gaan en samenwerking te zoeken met collega's van andere rekenkamers. We hebben afgesproken om mogelijkheden voor verdere samenwerking te verkennen.

International Development Initiative (IDI)

Collegelid Arno Visser is sinds 2013 lid van de Board van het International Development Initiative ([IDI](#)). Dit initiatief van de internationale rekenkamergemeenschap heeft tot doel rekenkamers in ontwikkelingslanden te ondersteunen in hun ontwikkeling. In 2015 heeft een externe review van de governance structure van IDI plaatsgevonden om het bestuur en de activiteiten van IDI verder te professionaliseren. Via IDI worden ook donorgelden ingezet in wereldwijde programma's, om bijvoorbeeld internationale standaarden en strategieontwikkeling uit te rollen en een internationaal (zelf)evaluatiekader voor rekenkamers te ontwikkelen.

Onderzoek in internationale coalities: meer impact

Veel onderzoeksvraagstukken kennen al een aantal jaren een internationale context. Rekenkamers kunnen dan meer gezamenlijk optrekken en onderzoek gecoördineerd uitvoeren. De ervaring leert dat de waarde van gecoördineerd onderzoek groter is als meer rekenkamers internationale problematiek op eenzelfde wijze onderzoeken en aankaarten. Voor de hand liggende thema's hierbij zijn milieu- en klimaatvraagstukken en de naleving van de verdragen die regeringen hiertoe hebben ondertekend. Een concreet voorbeeld van gecoördineerd onderzoek is de handhaving van de Europese regels voor afvaltransport.



Ook de miljardeninvesteringen die gemoeid zijn met de opvolging van de F-16 door de JSF (F-35), worden door de rekenkamers van de landen die dit toestel gaan aanschaffen samen beoordeeld. Een ander voorbeeld van internationale samenwerking en kennisuitwisseling in Europees verband is onze deelname aan werkgroepen op het gebied van de Europese Bankenuïnie en Structuurfondsen.

JSF-conferentie: werken aan betere toegang tot informatie

We volgen - net als rekenkamers van partnerlanden - sinds 2005 het JSF-project van het Ministerie van Defensie. Jaarlijks organiseert de rekenkamer van een van de partnerlanden een JSF-conferentie. In 2015 was deze conferentie in Nederland. Van de negen betrokken landen waren er zeven vertegenwoordigd. Het thema was 'Working together in audits at the JSF Program Office'. Als individuele rekenkamers krijgen we namelijk niet gemakkelijk toegang tot alle informatie.

Tijdens de conferentie bleek dat bijna alle landen het belang inzien van samenwerken en van audits, ook bij de Amerikaanse JSF Program Office (JPO). Bij het JPO wordt het grootste deel van het JSF-programma uitgevoerd. In de conferentie hebben we als rekenkamers afgesproken om veel nauwer samen te werken in contacten met het JPO. Hiervoor gaan de deelnemers de conferentie actiever gebruiken. Het JPO werkt ook aan betere toegang voor rekenkamers tot informatie.

Contact Comité

We werken binnen de Europese Unie (EU) samen met zusterinstellingen in het Contact Comité. Dit is het vaste overleg van de presidenten van de nationale rekenkamers binnen de EU en de Europese Rekenkamer. Het Contact Comité heeft als doel de samenwerking tussen zijn leden te versterken om zo de externe controle en de verantwoording op EU-terrein te verbeteren. Het comité stimuleert de uitwisseling van professionele kennis en ervaring en coördineert gemeenschappelijke activiteiten op het gebied van de EU.

Dit jaar stond het Contact Comité weer stil bij onvolkomenheden in de structuren voor audit en verantwoording die waren opgezet voor enkele nieuwe initiatieven op EU-terrein. Zo blijkt de Europese Rekenkamer te weinig auditmogelijkheden te hebben om controle te kunnen uitoefenen op het net opgezette Europese Fonds voor Strategische Investerings voor structurele economische groei en innovatie - het Junckerfonds - en het nieuwe toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB) op de EU-bankensector. Het Contact Comité heeft daarom in een statement de betrokken instanties op Europees en nationaal niveau (zoals de Europese Commissie, het Europees Parlement, de Eurogroep en de ministers van Financiën en nationale parlementen) opgeroepen om de problemen met de controlebevoegdheden van de Europese Rekenkamer (en ook die van sommige nationale rekenkamers) ten aanzien van het toezicht door de ECB op de bankensector op te lossen. Eind 2015 hadden verschillende stakeholders - zoals vertegenwoordigers van EU-lidstaten en de voorzitter van de eurogroep - hierop



gereageerd. Tijdens de bijeenkomst van de Eurogroep van december 2015 is afgesproken dat de Europese Commissie hierop terugkomt in haar evaluatie van de eerste ervaringen met het nieuwe toezicht op de Europese banken.

4.2 Nationale samenwerking

4.2.1 Provinciale en lokale rekenkamer(commissie)s

We controleren de rijksoverheid en daarmee verbonden organen, en doen daar uitspraken over. Wij zijn niet bevoegd om de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van provincies en gemeenten te onderzoeken. Accountants controleren de jaarrekeningen van provincies en gemeenten. Lokale en provinciale rekenkamer(commissie)s doen onderzoek naar het lokale of provinciale bestuur. Een rekenkamerfunctie voor gemeenten is wettelijk verplicht sinds 1 januari 2005, en voor provincies sinds 1 januari 2006. Waterschappen zijn nog niet verplicht om een rekenkamer of rekenkamercommissie in te stellen.

Verantwoording en toezicht op lokaal niveau steeds belangrijker

Met de decentralisaties in het sociale domein, per 1 januari 2015, zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor jeugdzorg, participatie en maatschappelijke ondersteuning. Met deze taken is ook een budget van circa € 10 miljard overgeheveld. De toegenomen (financiële) verantwoordelijkheden van gemeenten vragen om passende *checks and balances*. Daarbij past naar onze overtuiging ook een versterking van de positie van lokale rekenkamer(commissie)s. We hebben hiervoor aan de Tweede Kamer aandacht gevraagd in onze [brief](#) waarin we reageren op het Actieplan lokale rekenkamers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

De beleidsmatige en financiële verantwoordelijkheden van het Rijk, de provincies en de gemeenten raken steeds meer vervlochten. Daarom neemt ook het belang van samenwerking met provinciale en lokale rekenkamer(commissie)s toe. Op verschillende onderwerpen, zoals de decentralisaties sociaal domein, werken we daarom samen.

Gezamenlijk onderzoek naar de decentralisaties

We onderzoeken gezamenlijk de gevolgen van de decentralisaties in de praktijk. Dit doen we in gezamenlijk onderzoek met lokale rekenkamer(commissie)s, uit gemeenten van verschillende omvang, met verschillende kenmerken en verspreid over de twaalf provincies. Zo ontstaat een waardevol inzicht in de uitvoeringspraktijk van gemeenten en de partners waarmee gemeenten samenwerken. En kunnen we beter inzicht geven in de knelpunten in de uitvoering, en in de oorzaken van deze knelpunten. Dat inzicht geven we samen met lokale rekenkamer(commissie)s aan de gemeenteraad en het gemeentebestuur en via ons Verantwoordingsonderzoek aan de Tweede Kamer en het kabinet. In 2015 hebben we in een aantal gemeenten gezamenlijk onderzoek opgestart. In 2016 breiden we dit aantal verder uit.



De eerste resultaten van dit gezamenlijke onderzoek met lokale rekenkamer(commissie)s betrekken we bij ons Verantwoordingsonderzoek over 2015, dat we op de derde woensdag van mei 2016 uitbrengen.

Kennisuitwisseling

We wisselen gedurende het jaar ook veelvuldig kennis uit met rekenkamer(commissie)s van gemeenten, provincies en waterschappen. Aanleidingen hiervoor kunnen concrete onderzoeken zijn, maar ook specifieke thema's zoals kwaliteitsverbetering. Een vast moment in het jaar is de samenwerkingsbijeenkomst die de Algemene Rekenkamer en de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies ([NVRR](#)) organiseren. In 2015 trok die ruim 250 deelnemers. Deze dag leverde onder andere ideeën op voor de toepassing van nieuwe methoden in rekenkameronderzoek, bijvoorbeeld de methodiek van *true pricing*. Ook inspireerden de deelnemers elkaar met ideeën voor nieuw (gezamenlijk) onderzoek.

4.2.2 Samenwerking binnen het Koninkrijk

Wij werken regelmatig samen met de algemene rekenkamers van de andere landen van het Koninkrijk: Aruba, Curaçao en Sint Maarten. Ook in 2015 wisselden we actualiteiten en kennis uit, beantwoordden we hun vragen en deden we suggesties over hun organisaties en methoden van werken en rapporteren. Een van onze medewerkers is twee keer voor korte tijd gedetacheerd geweest bij de Algemene Rekenkamer van Sint Maarten om te ondersteunen bij onderzoek. Hij verzorgde daar ook een masterclass voor leerlingen van een examenklas havo/vwo. Twee nieuwe onderzoekers van de Algemene Rekenkamer van Sint Maarten hebben dit jaar enkele weken stage gelopen bij de Algemene Rekenkamer in Den Haag.



5 Ons bestuur en onze bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk leest u over ons bestuur en onze bedrijfsvoering. We gaan in op hoe onze organisatie wordt bestuurd, de beloningen van ons bestuur en onze ambtelijke top en de bestuurskosten. Daarna gaan we in op de onderwerpen waarover het Audit Committee in 2015 heeft geadviseerd. In de bedrijfsvoeringsparagraaf staan we stil bij onze milieudoelstellingen voor de bedrijfsvoering en verantwoorden we ons over de kwaliteit van onze bedrijfsvoering.

5.1 Ons bestuur

Ons bestuur, het college, telt drie leden die voor het leven worden benoemd. In de Comptabiliteitswet 2001 is opgenomen dat besluiten worden genomen bij meerderheid van stemmen (collegiaal bestuur). Besluiten kunnen dus niet door de president alleen of door een afzonderlijk collegelid worden genomen. Elk van de collegeleden is rapporteur voor een deel van de onderzoeken.

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



Figuur 3 - College en secretaris



De secretaris van de Algemene Rekenkamer, heeft de leiding over de bijna driehonderd (289) medewerkers. De secretaris is voorzitter van het managementteam, dat verder bestaat uit drie onderzoeksdirecteuren en een stafdirecteur.

5.1.1 Afscheid van Saskia J. Stuiveling: ‘30 years, the (he)art of audit’

Op 1 juni trad Saskia J. Stuiveling terug als president. In mei 2015 hebben we afscheid van haar genomen, onder de noemer ‘30 years, the (he)art of audit’.

Op 28 mei was er voor circa 120 genodigden een seminar rond het thema ‘The art of open data’. Saskia J. Stuiveling is een van de voorlopers op dit terrein. Op interactieve wijze kwamen de laatste ontwikkelingen aan de orde rond toepassingen van open data. Sprekers waren onder meer Arjan El Fassed (Open State Foundation), Constantijn van Oranje-Nassau (adviseur van de Europese Commissie), Henk Scholten (Vrije Universiteit) en Jan Latten (CBS en Universiteit van Amsterdam).

Aansluitend was er een afscheidsreceptie voor genodigden in de Ridderzaal. De receptie werd geopend door een optreden van de Chileense muziekgroep Amankay. De wachtenden in de rij werden vermaakt door studenten van Codarts uit Rotterdam. Tijdens de receptie sprak onder meer de voorzitter van de Tweede Kamer. Ook de minister-president voerde het woord en kondigde de instelling van de [Stuiveling Open Data Award](#) aan, als waardering voor de jarenlange inzet van Saskia J. Stuiveling voor overheidstransparantie en -vernieuwing. De prijs wordt vanaf 2016 uitgereikt aan een publieke of private partij die op een innovatieve manier open data inzet voor maatschappelijke vraagstukken.

Arno Visser bood Saskia J. Stuiveling ten slotte het boek *The Art of Audit; eight remarkable government auditors* aan. Dit boek, dat is geschreven door journalist Roel Janssen, bevat acht portretten van (voormalige) hoofden van rekenkamers die een belangrijke rol hebben gespeeld in de internationale rekenkamergemeenschap. We werken al jaren samen met rekenkamers in de hele wereld en vooral in landen met opkomende democratieën. Deze bundel is daar een uitvloeisel van en is bedoeld om meer bekendheid te geven aan de positie en het werk van rekenkamers.





Saskia J. Stuiveling tijdens haar afscheidseminar.

5.1.2 Kosten bestuurlijke en ambtelijke top

We streven ernaar maximaal transparant te zijn over de kosten van ons bestuur en de ambtelijke top.

Beloningen college

In tabel 1 ziet u de inkomens van het college in 2014 en 2015. De bezoldiging van het college wordt vastgesteld volgens de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman.

Tabel 1 - Beloningen college 2014-2015 (in euro's)³

	2015			totaal
	beloning	belaste onkosten- vergoeding	pensioen- premie	
Drs. S.J. (Saskia) Stuiveling <i>President tot 1 juni 2015</i>	69.481	-	3.997	73.478
Drs. A.P. (Arno) Visser <i>President vanaf 15 oktober 2015</i>	136.011	-	15.506	151.517
Drs. C.C.M (Kees) Vendrik <i>Lid vanaf 15 april 2011</i>	132.238	-	15.506	147.744
Drs. F.C. (Francine) Giskes <i>Lid vanaf 15 oktober 2015</i>	25.517	-	3.275	28.792
totaal	363.247	-	38.284	401.531

	2014			totaal
	beloning	belaste onkosten- vergoeding	pensioen- premie	
Drs. S.J. (Saskia) Stuiveling <i>President vanaf 1 mei 1999</i>	144.108	-	19.159	163.267
Drs. C.C.M (Kees) Vendrik <i>Lid vanaf 15 april 2011</i>	126.975	-	21.720	148.695
Drs. A.P. (Arno) Visser <i>Lid vanaf 15 januari 2013</i>	126.975	4.041	21.720	152.736
totaal	398.058	4.041	62.599	464.698

In bijlage 3 vindt u een overzicht van de nevenfuncties van de collegeleden, de leden in buitengewone dienst en de secretaris.

³ De lagere pensioenpremie in 2015 ten opzichte van 2014 wordt veroorzaakt doordat het pensioengevend inkomen voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen per 1 januari 2015 is gemaximeerd op € 100.000.



Bestuurskosten

In tabel 2 ziet u de bestuurskosten voor dienstvervoer en buitenlandse dienstreizen. De kosten onder 'diversen' bestaan voornamelijk uit zakelijke lunches en diners, en opleidingskosten. De verblijfskosten tijdens buitenlandse dienstreizen zijn opgenomen onder 'internationale reizen'. Onder 'college algemeen' staan de kosten voor representatieve activiteiten van het college als geheel.

Tabel 2 - Bestuurskosten college 2014-2015 (in euro's)

	totaal 2014	woon- en werkverkeer 2015	inter- nationale reizen 2015	diversen 2015	totaal 2015
College algemeen	2.148	0	0	1.092	1.092
Drs. S.J. (Saskia) Stuiveling <i>President tot 1 juni 2015</i>	52.187	22.511	6.325	1.006	29.842
Drs. A.P. (Arno) Visser <i>President vanaf 15 oktober 2015</i>	23.608	19.013	10.943	6.180	36.136
Drs. C.C.M (Kees) Vendrik <i>Lid vanaf 15 april 2011</i>	11.835	1.060	3.059	1.416	5.535
Drs. F.C. (Francine) Giskes <i>Lid vanaf 15 oktober 2015</i>	-	355	-	423	778
totaal	89.778	42.939	20.327	10.117	73.383

Voor het afscheid van onze president, mevrouw Saskia J. Stuiveling, is een bedrag van € 69.218 uitgegeven in 2015.

Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst

Het college heeft twee leden in buitengewone dienst. Zij ontvangen een vacatievergoeding.



Tabel 3 - Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst 2014-2015 (in euro's)

	functie sinds	betaald in 2014	betaald in 2015
Drs. P.W. (Paul) Doop <i>vanaf 17 augustus 2004</i>	17 aug. 2004	0	9.660
Prof. dr. M.J.W. (Mark) van Twist <i>vanaf 17 augustus 2004</i>	17 aug. 2004	6.000	6.240

Bezoldiging ambtelijke top

Het managementteam bestaat uit de secretaris en vier directeuren.



Tabel 4 - Beloningen ambtelijke top 2014-2015 (in euro's)⁴

2015	FTE	beloning	onkosten vergoeding	pensioen- premie	totaal
	Dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA <i>Secretaris sinds 1 maart 2009</i>	1,00	125.023	6.458	15.367
Drs. C. (Cornelis) van der Werf <i>Directeur sinds 1 oktober 2013</i>	1,00	113.237	3.229	15.000	131.466
Drs. P.J. (Piet) Rozendal* <i>wnd. directeur sinds 1 juni 2013</i>	1,06	122.680	3.229	15.165	141.074
Drs. B. (Barbara) Goezinne <i>Directeur sinds 1 januari 2012</i>	1,00	112.675	3.229	14.835	130.739
Mr. K.Y. (Katinka) Knoop <i>Directeur sinds 21 september 2015</i>	1,00	26.385	1.076	4.050	31.511
Drs. R. (Roel) Praat** <i>Directeur sinds 20 mei 2002</i>	1,00	81.455	2.422	11.116	94.993
Totaal	-	581.455	19.643	75.533	676.631

2014	FTE	beloning	onkosten vergoeding	pensioen- premie	totaal
	Dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA <i>Secretaris sinds 1 maart 2009</i>	1,00	120.788	6.400	20.281
Drs. C. (Cornelis) van der Werf <i>Directeur sinds 1 oktober 2013</i>	1,00	105.669	3.200	17.921	126.790
Drs. P.J. (Piet) Rozendal <i>wnd. directeur sinds 1 juni 2013</i>	1,06	115.754	3.200	19.332	138.286
Drs. B. (Barbara) Goezinne <i>Directeur sinds 1 januari 2012</i>	1,00	103.837	3.200	16.419	123.456
Drs. R. (Roel) Praat* <i>Directeur sinds 20 mei 2002</i>	1,00	99.169	3.200	16.233	118.602
Mr. M.J.C. (Marcel) Houtkamp*** <i>Directeur sinds 1 januari 2009</i>	1,00	45.663	1.333	8.857	55.853
Totaal	-	590.880	20.533	99.043	710.456

* Wnd. directeur tot 1 januari 2016 - **Directeur tot 1 oktober 2015 - *** Directeur tot 1 juni 2014

4 De lagere pensioenpremie in 2015 ten opzichte van 2014 wordt veroorzaakt doordat het pensioengevend inkomen voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen per 1 januari 2015 is gemaximeerd op €100.000.



5.2 Audit Committee

Het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer heeft een adviserende rol:

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

Het Audit Committee is een extern klankbord en adviseert over de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer, waaronder de interne governance, de organisatie, de controle en het beheer. Het Audit Committee heeft een adviserende rol bij de benoeming, de controleopdracht en het auditplan van de interne accountant en monitort de opvolging van de aanbevelingen van de interne en de externe accountant. In 2015 adviseerde het Audit Committee onder meer over de volgende onderwerpen:

› Risicomanagement

Het Audit Committee heeft het *Verslag 2014* van de Algemene Rekenkamer en de rapporten van de interne en de externe accountants over het begrotingsjaar 2014 besproken. Het onderschrijft de conclusies van de accountants en monitort de follow-up op de aanbevelingen en aandachtspunten. Komend jaar zal het Audit Committee explicieter stilstaan bij de opzet van het risicomanagement. Daarbij kijkt het Audit Committee ook naar de implementatie van de bezuinigingen. De Algemene Rekenkamer heeft zichzelf opgelegd om te voldoen aan de inspanningsverplichting van het kabinet-Rutte I en heeft € 1,9 miljoen aan bezuinigingen doorgevoerd voor de periode 2013 - 2018. Vervolgens is het verzoek van het kabinet-Rutte/Asscher gekomen om € 1,2 miljoen extra te bezuinigen. Het Audit Committee vindt het een risico voor de Algemene Rekenkamer als de formatie als gevolg van Rutte/Asscher dient te worden teruggebracht met 10 à 15 fte, terwijl de Algemene Rekenkamer een zwaardere rol heeft gekregen als gevolg van de ISSAIs (internationale standaarden voor rekenkamers) en de ontwikkelingen bij het Rijk.

› Interne rapportages

Het Audit Committee heeft in 2015 de interne managementrapportages van de Algemene Rekenkamer over de uitvoering van het werkprogramma besproken. De interne rapportages geven naar de mening van het Audit Committee een goed en informatief beeld van de activiteiten, de resultaten en de bedrijfsvoering van de Algemene Rekenkamer. Het Audit Committee constateert dat activiteiten die impact hebben vaak een lange aanloop kennen. Het is goed om daarmee bij de programmering en planning rekening te houden.

› Kwaliteitsbeheersing

Het Audit Committee is van mening dat het onderwerp kwaliteit van belang is voor het gezag van het instituut en monitort de activiteiten op het gebied van de kwaliteitsbeheersing.



Daarnaast is in 2015 de implementatie van de internationale standaarden voor rekenkamers (ISSAIs) binnen de financiële audits besproken. Deze hebben ook betrekking op de kwaliteitsbeheersing. Het Audit Committee agendeert het onderwerp Kwaliteit ook voor komend jaar als aandachtspunt.

› **Organisatieontwikkeling**

Bedrijfsvoeringsonderwerpen die regelmatig aan de orde zijn geweest in de vergaderingen van het Audit Committee zijn de organisatieontwikkeling, de medewerkerstevredenheid en de aanpak van het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord opereren. De organisatieontwikkeling staat bovenaan de prioriteitenlijst van het Audit Committee. Het is nauw betrokken bij het veranderingstraject, dat erop is gericht om de zakelijkheid en de wendbaarheid van de organisatie te vergroten en te investeren in de kwaliteit van processen, producten en personeel. Het Audit Committee onderschrijft het belang ervan voor de Algemene Rekenkamer, monitort actief de voortgang en heeft stevige adviezen uitgebracht, die erop zijn gericht om de medewerkers goed mee te krijgen in de gewenste verandering. Het Audit Committee adviseert het management onder meer om voortdurend in gesprek te zijn en te blijven met de medewerkers over de organisatieontwikkeling en de medewerkerstevredenheid en pleit ervoor om steeds stil te staan bij de vraag wat zowel management als medewerkers zelf kunnen doen om de gewenste verandering te bereiken. Ook in 2016 zullen de organisatieontwikkeling, de medewerkerstevredenheid en maatschappelijk verantwoord opereren op de agenda staan van het Audit Committee.

Bijeenkomsten

Het Audit Committee heeft in 2015 vijf keer vergaderd met de secretaris van de Algemene Rekenkamer. Daarbij waren, afhankelijk van het onderwerp, ook steeds anderen betrokken, waaronder:

- › het college;
- › de interne accountant;
- › de externe accountant;
- › de controller;
- › de CIO;
- › de sectormanager PenO/Faza;
- › de functionaris Kwaliteitsbewaking;
- › de ondernemingsraad;
- › het managementteam.

Het Audit Committee is betrokken geweest bij de gesprekken met de interne accountant en heeft tussentijds overleg gevoerd. Het Audit Committee heeft de evaluatie van de CIO-functie besproken en geconstateerd dat de CIO een goede positie heeft opgebouwd. Ook heeft het Audit Committee zich beziggehouden met de selectie van het nieuwe lid van het Audit Committee.



Jaarlijks evalueert het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer het eigen functioneren. Daarbij leveren ook college en MT input. Het Audit Committee heeft de rol van externe adviseur. De kritische externe blik en de deskundige constructieve adviezen van het Audit Committee hebben toegevoegde waarde voor de Algemene Rekenkamer. De relaties zijn open en goed. Het college zou het Audit Committee meer willen betrekken bij strategische vraagstukken. Dit is een gesprekspunt voor 2016.

Ook in 2015 heeft het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer deelgenomen aan het jaarlijkse symposium voor Audit Committees van het Rijk. Het delen van kennis is van belang voor verdere professionalisering van de Audit Committees van het Rijk. In 2015 ging het symposium over ICT-risico's bij het Rijk.

Leden van het Audit Committee

De leden van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer:

- › Jan (J.G.P.M.) Helderma RA is voorzitter van het Audit Committee sinds 1 januari 2012 en herbenoemd in 2015. Hij is registeraccountant en lid van diverse besturen en raden van toezicht.
- › Mevrouw dr. Benita (B.E.C.) Plesch is lid van het Audit Committee sinds 1 januari 2010. Zij is coach en consultant bij Plesch bv en voorzitter en lid van diverse besturen en adviescommissies.
- › Ir. Boudewijn (B.F.) Dessing is lid van het Audit Committee sinds 1 januari 2011. Hij is lid van diverse raden van toezicht, raden van advies en raden van commissarissen.



Vlnr: Ir. Boudewijn (B.F.) Dessing, dr. Benita (B.E.C.) Plesch en Jan (J.G.P.M.) Helderma RA.



De benoemingstermijn van de leden van het Audit Committee is drie jaar. Een lid kan eenmalig voor maximaal drie jaar worden herbenoemd. Eind 2015 heeft Benita Plesch de maximale zittingstermijn als lid van het Audit Committee bereikt. Zij is zes jaar lang een zeer gewaardeerd lid geweest en heeft afscheid genomen per 31-12-2015. Op 1 februari 2016 is mevrouw mr. Frederieke (F.J.) Leeftang benoemd als lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer.

Vacatievergoedingen Audit Committee

De leden van het Audit Committee ontvangen een vacatievergoeding. Deze is gelijk aan die van de collegeleden in buitengewone dienst. In 2015 bedroeg deze € 240 exclusief btw per dagdeel.

Tabel 5 - Vacatievergoeding leden Audit Committee 2014-2015 (in euro's)

	betaald 2014	betaald 2015
J.G.P.M. (Jan) Helderman RA <i>Voorzitter sinds 1 januari 2012</i>	3.507	3.360
Mw. dr. B.E.C. (Benita) Plesch <i>Lid sinds 1 januari 2010</i>	3.006	2.400
Ir. B.F. (Boudewijn) Dessing <i>Lid sinds 1 januari 2011</i>	3.757	3.840
totaal	10.270	9.600

** De in deze tabel opgenomen vergoedingen zijn exclusief BTW.*

5.3 Duurzaamheidsdoelstellingen in onze bedrijfsvoering

Vanuit maatschappelijke betrokkenheid vinden wij het belangrijk om rekening te houden met de effecten van ons werk op onze omgeving. Daarom laten we duurzaamheidscriteria meewegen bij de organisatie van evenementen en personeelsuitjes. Ook organiseren wij jaarlijks een 'week van de duurzaamheid'. In 2015 hebben wij in samenwerking met externe experts in de 'week van de duurzaamheid' onder andere aandacht besteed aan de thema's voedselverspilling en de transitie naar een duurzame samenleving.



Daarnaast hebben we voor de bedrijfsvoering een aantal specifieke doelstellingen geformuleerd. Voor 2015 hebben de doelstellingen betrekking op:

- > inkoop verduurzamen;
- > CO₂-uitstoot verminderen;
- > vliegkilometers beperken;
- > energie besparen;
- > papierverbruik reduceren.

Inkoop verduurzamen

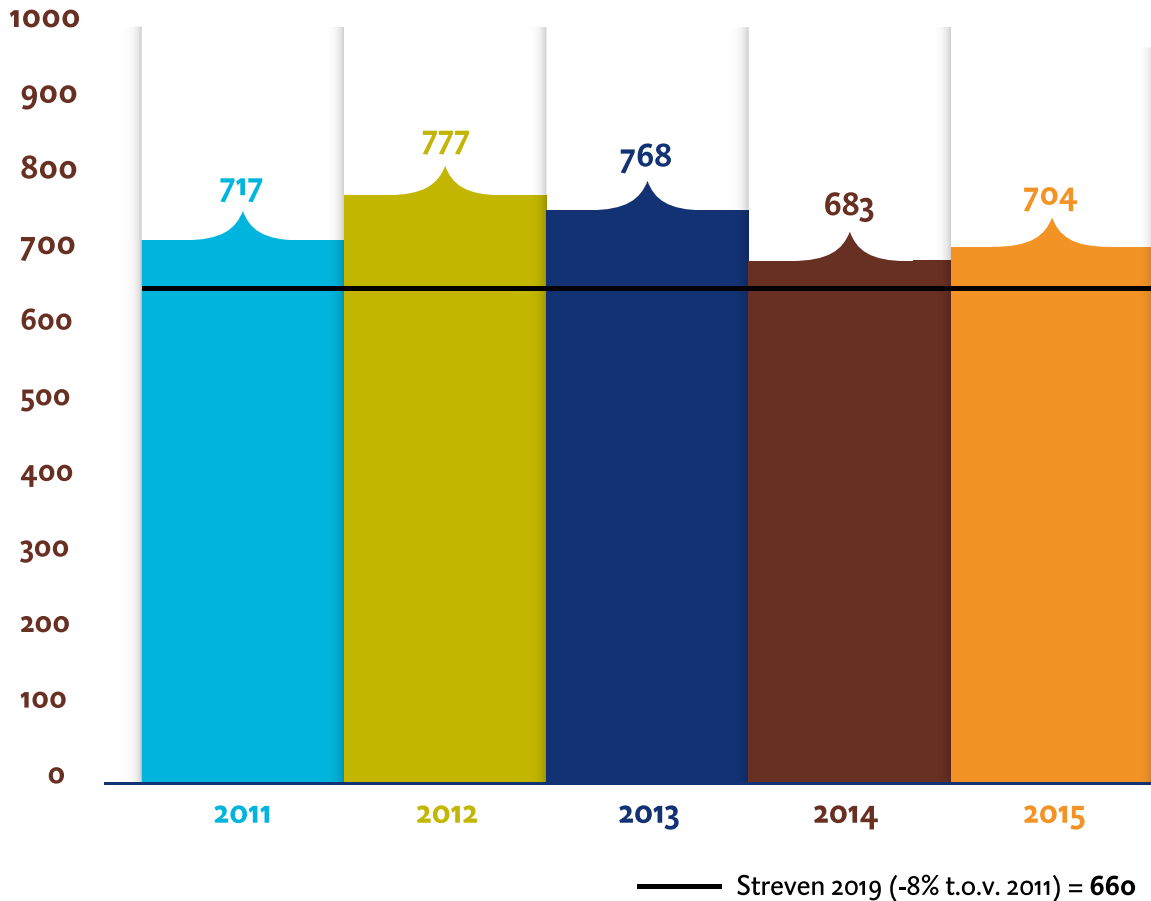
Doel: Vanaf 2015 100 procent duurzame inkoop volgens de criteria van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

We sluiten ons aan bij het rijksbeleid voor duurzame bedrijfsvoering. Dit doen we bijvoorbeeld door in onze inkoopprocedures rekening te houden met de milieucriteria en sociale criteria. In 2015 hebben we hieraan ten dele voldaan. We hebben een kleine steekproef gedaan onder onze leveranciers. Hierin is onderzocht in welke mate deze voldoen aan de criteria voor duurzaam inkopen. In de helft van de gevallen voldeden de leveranciers aan de duurzaamheidscriteria. In 2016 gaan we actief sturen op de toepassing van de duurzaamheidscriteria bij het aangaan van nieuwe overeenkomsten.

CO₂-uitstoot verminderen

Doel: In 2019 een reductie van 8 procent in CO₂-uitstoot ten opzichte van 2011.

De CO₂- en energiedoelen zijn in lijn met de Europese klimaatdoelstellingen. Voor het bijhouden van de gegevens over het milieu maken wij gebruik van de Milieubarometer van Stichting Stimular. Begin 2015 heeft Stimular de Milieubarometer geactualiseerd in lijn met de afspraken uit de Green Deal CO₂-emissiefactoren. Als consequentie is onze CO₂-uitstoot van de afgelopen jaren herrekend, om te voldoen aan de nieuwe definitie voor groene energie van de Green Deal. Dit leidde tot een hogere uitstoot. De cijfers met betrekking tot de CO₂-uitstoot (in 2015: 704 ton) zijn voor de volledige periode aangepast aan de nieuwe definitie.

Figuur 4 - Totaal CO₂-uitstoot, tonnen exclusief compensatie

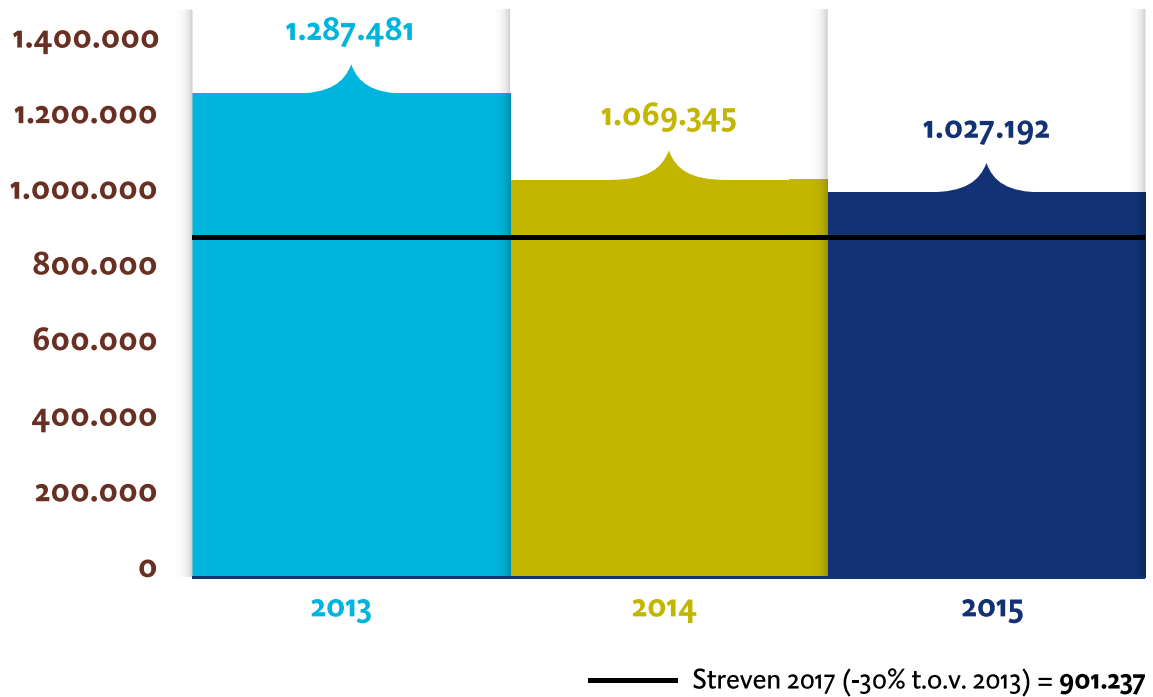
We willen bijdragen aan de transitie naar een duurzame energievoorziening. Daarom hebben we in november 2015 een verzoek ingediend bij de Categorie Manager Energie Rijksoverheid om groene stroom af te nemen conform de aangescherpte definitie. In de loop van 2016 zullen de garanties van oorsprong worden aangekocht om gebruik te kunnen maken van groene stroom, en de CO₂-uitstoot weer terug te brengen.



Vliegkilometers beperken

Doel: In 2017 30 procent minder vliegkilometers ten opzichte van 2013.

Figuur 5 - Zakelijk vliegverkeer, aantal kilometers



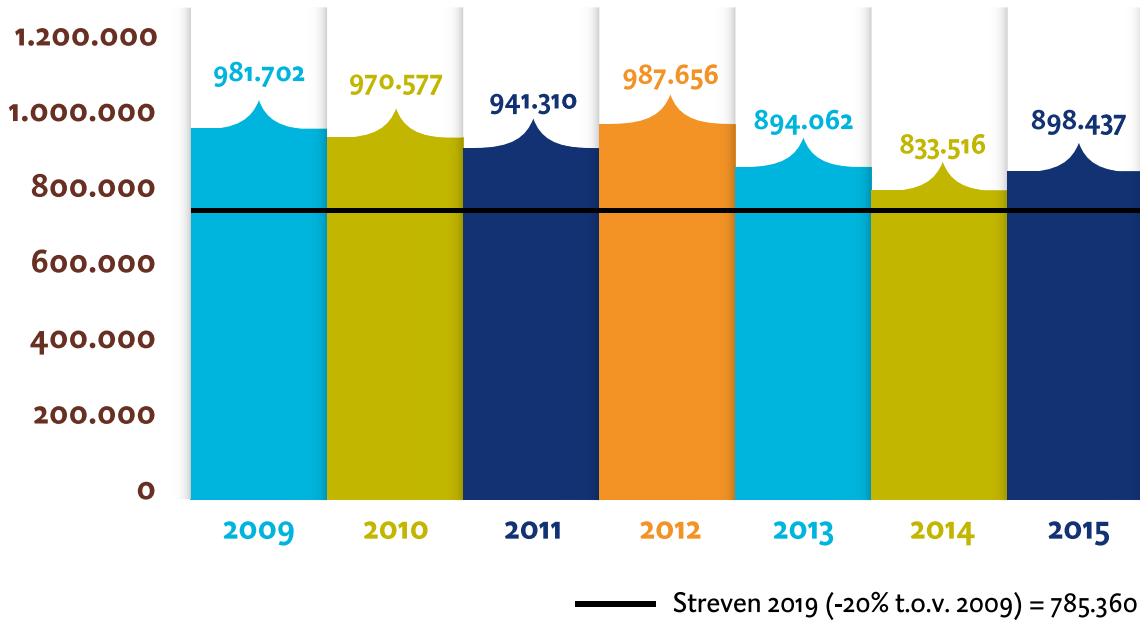
In 2015 (1.027.192 km) is het aantal vliegkilometers, ten opzichte van 2014 (1.069.345 km) met 42.153 kilometers gedaald: een daling van 4 procent. We kijken kritisch naar de noodzaak van reizen en proberen internationaal verkeer te beperken. Tegelijkertijd willen we geen afbreuk doen aan onze internationale rol in het ondersteunen van rekenkamers en het leren van anderen. We hebben het aantal vliegkilometers onder andere weten te beperken door vaker videoconferenties te beleggen. Daarnaast hanteren we een grens van 700 kilometer, waaronder we per trein reizen. De CO₂ die we met ons vliegverkeer veroorzaken (in 2015 166 ton) compenseren we volledig.



Energie besparen

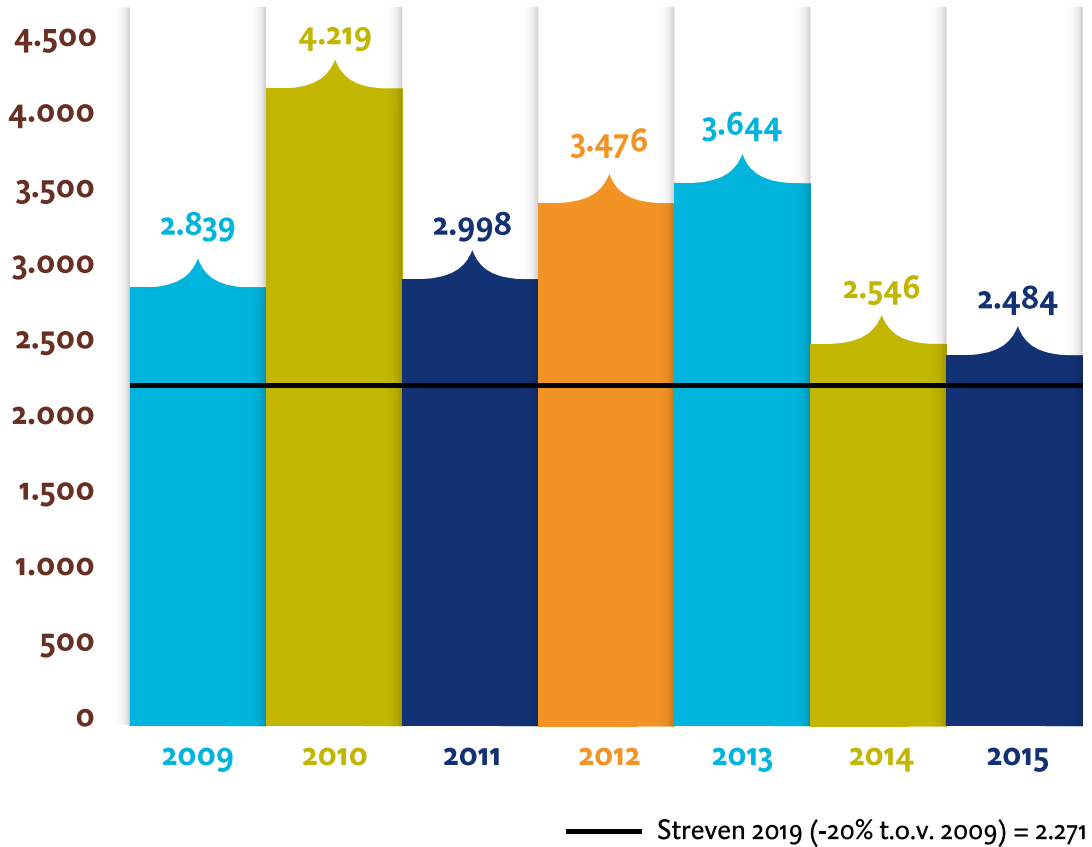
Doel: In 2019 een energiereductie van 20 procent ten opzichte van 2009.

Figuur 6 - Verbruik elektriciteit, in kWh



Het gebruik van elektriciteit is in 2015 gestegen met 64.921 kWh in vergelijking met 2014. Het gebruik van warmte is in 2015 iets gedaald ten opzichte van 2014. In 2015 is er 2.484 GJ aan warmte (gas) verbruikt, in 2014 was dat 2.546 GJ.

Figuur 7 - Verbruik warmte (Gas), in GJ



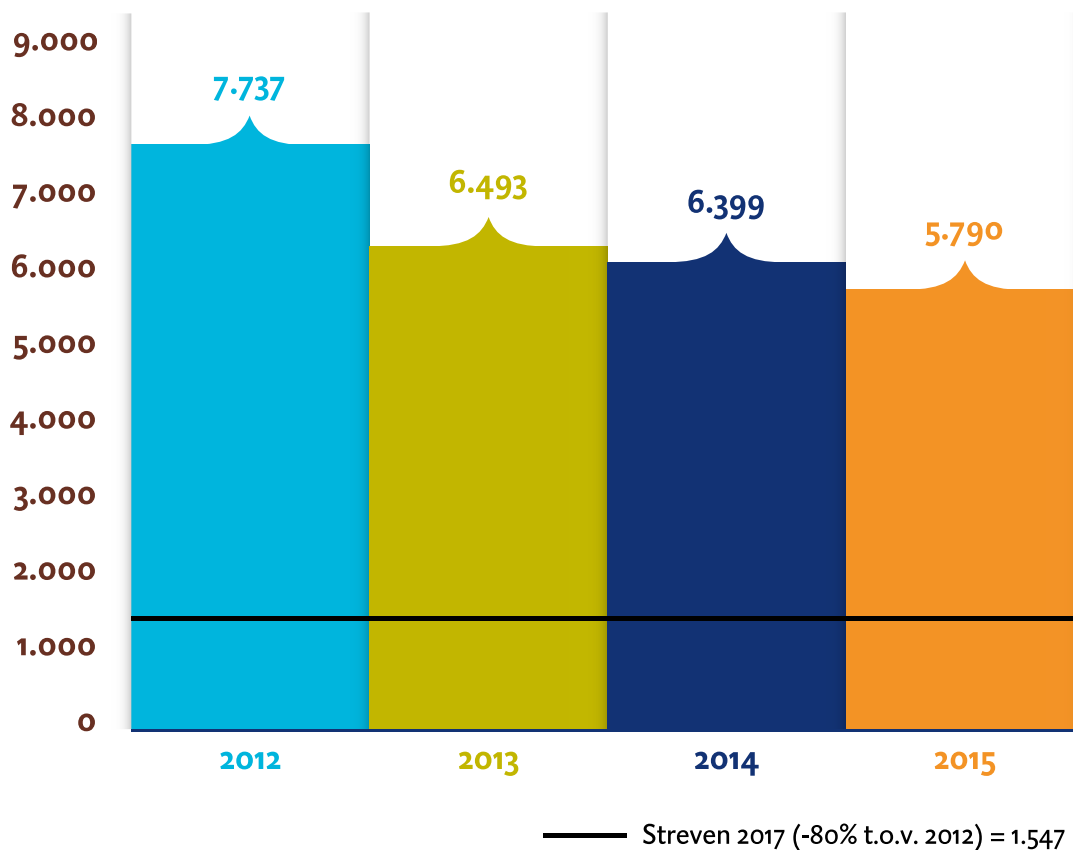
We werken samen met het Rijksvastgoedbedrijf om het gebouw aan het Lange Voorhout 8 verder te verduurzamen en energiebesparender te maken. In maart 2016 zal door het Rijksvastgoedbedrijf worden bepaald welke installaties de komende 5 jaar aan vervanging toe zijn en welke energiebesparende maatregelen kunnen worden meegenomen op korte en lange termijn.



Papierverbruik reduceren

Doel: In 2017 het papierverbruik reduceren met 80 procent ten opzichte van 2012.

Figuur 8 - Papierverbruik - houtvrij papier, in Kg



In 2015 hebben we 5.790 kilo papier verbruikt, in 2014 was dat 6.399 kilo: een daling van 9 procent. Het doel om in 2017 80 procent papierreductie ten opzichte van 2012 te bereiken, is een ambitieus doel. Bewustwording is belangrijk om naar het vastgestelde doel toe te werken. Met de digitalisering van ons onderzoeksproces streven we naar een verdere reductie van ons papierverbruik.



Afvalscheiding

We willen in aanvulling op de bestaande doelstellingen een bijdrage leveren aan de duurzame inzet van grondstoffen. In 2015 hebben wij daarom een nieuw contract afgesloten voor onze afvalinzameling. Wij kunnen hierdoor vanaf het tweede kwartaal van 2016 in het volledige gebouw gebruik maken van gescheiden inzameling van afvalstoffen.

5.4 Zicht op onze bedrijfsvoering

5.4.1 Controle en beheer

Eind 2014 is - na een Europese aanbestedingsprocedure - een nieuwe interne accountant van start gegaan. Deze stelt een controleplan op, controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel- en materieelbeheer en rapporteert aan het college en de secretaris.

Het controleplan en het rapport worden ook door het Audit Committee besproken.

De Auditdienst Rijk (ADR) gebruikt de bevindingen van onze interne accountant en doet eventueel nader onderzoek. Daarna rapporteert de dienst aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voor het jaarverslag en de slotwet van het begrotingshoofdstuk IIB (Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten).

5.4.2 Bedrijfsvoeringsparagraaf

We besteden gestructureerd aandacht aan het primaire proces, aan de ondersteunende processen en aan de beheerstaken die hiermee samenhangen. In deze paragraaf lichten we opvallende zaken in de bedrijfsvoering toe.

Comptabele rechtmatigheid

In 2015 hebben we de tolerantiegrenzen voor de rechtmatigheid niet overschreden.⁵ Er is sprake van een getrouwe weergave.

Totstandkoming beleidsinformatie

De managementinformatiesystemen hebben voldaan aan de kwaliteitseisen. Er zijn in 2015 geen verstoringen geweest die de juistheid, volledigheid, tijdigheid, continuïteit en vertrouwelijkheid in gevaar hebben gebracht. De managementinformatie is reproduceerbaar. Naast maandelijkse managementinformatie stelden we viermaandelijks rapportages op. Die zijn enerzijds bedoeld om intern inzicht te krijgen in de impact van onze activiteiten en om hieruit lessen te trekken voor de toekomst. Anderzijds brengen we hiermee de uitvoering

⁵ Voor de rapportering over de rechtmatigheid hanteren we de rijksbreed geldende toleranties, zoals de minister van Financiën ze heeft vastgelegd in de rijksbegrotingsvoorschriften. De tolerantiegrenzen voor de rijksrekening bedragen 1 procent.

van ons werkprogramma in kaart zodat we die eventueel kunnen bijstellen. Door die managementinformatie kunnen we beter sturen op de uitvoering van ons werkprogramma en op verbetering van onze werkzaamheden.

Financieel en materieel beheer

De inzet van de beheersinstrumenten heeft in 2015 geresulteerd in beheerste bedrijfsprocessen. Als belangrijkste punten zijn gerealiseerd:

› Personeelscontroles

We hebben in een overdrachtsprotocol afspraken gemaakt met P-Direkt (de uitvoerder van het personeelsbeheer bij het Rijk) over de verantwoordelijkheden voor de verbijzonderde interne controle op de HR(+)-taken. Daarin is vastgelegd dat P-Direkt jaarlijks in een beheersverslag verantwoording aflegt aan de Algemene Rekenkamer en aan andere gebruikers binnen de rijksdienst over de effectiviteit van de bedrijfsvoering en de procedures bij P-Direkt. Dit beheersverslag werd tot 2015 door de Auditdienst Rijk (ADR) voorzien van een ISAE 3402⁶-verklaring. In 2015 heeft P-Direkt eigenstandig besloten geen beheersverslag meer op te stellen over 2015. Wij vinden het beheersverslag en de bijbehorende ISAE 3402-verklaring noodzakelijk om inzicht te hebben in de werking van de interne beheersmaatregelen bij P-Direkt. Wij achten het uitbrengen van een beheersverslag met ISAE 3402-verklaring een noodzakelijke en doelmatige voorziening voor de managers en controllers van de gebruikers van P-Direkt en andere Shared Service Organisaties om te weten en te kunnen verantwoorden dat P-Direkt ‘in control’ is en dat de afspraken worden nageleefd. Wij hebben P-Direkt dringend verzocht om over 2015 en volgende jaren een beheersverslag op te stellen en de ADR opdracht te geven hierover een ISAE 3402-verklaring op te stellen. Voor 2015 hebben we met P-Direkt afgesproken, dat alsnog een beheersverslag wordt opgesteld ten behoeve van de Algemene Rekenkamer. Dit verslag, voorzien van een goedkeurend oordeel van de ADR, is op 15 maart 2016 ontvangen. Naar aanleiding van een review hiervan heeft de interne accountant nog aanvullend gegevensgericht onderzoek verricht bij de Algemene Rekenkamer. Voor 2016 moeten nog nadere afspraken worden gemaakt.

› Frauderisico's

In onze bedrijfsvoering doen zich geen bijzondere frauderisico's voor. De gebruikelijke risico's in het inkoopproces en het betaalproces beheersen we door functiescheiding en bevoegdheidentoekenning, waaronder een dubbele autorisatie op betalingen, interne controles en budgettering.

› Budgetbeheersing

In 2015 hebben we verder invulling gegeven aan de inspanningsverplichting die we onszelf hebben opgelegd ten tijde van het kabinet-Rutte I. Onze kostenstructuur maakte het

⁶ ISAE 3402 is de internationale standaard voor uitbesteding.



noodzakelijk het grootste deel van de inspanningsverplichting te realiseren door een lagere personele bezetting. De begroting 2015 is zodoende niet overschreden. De resterende flexibiliteit van de begroting is beperkt.

› **Tijdigheid betaling crediteuren**

We hebben 79 procent van de facturen betaald binnen dertig dagen na factuurdatum (85 procent in 2014). De gemiddelde betaaltermijn in 2015 is 21 dagen.

We voldoen nog niet aan onze doelstelling om ten minste 90 procent van de facturen binnen dertig dagen te betalen. De oorzaak van late betaling hangt met name samen met de hieronder genoemde pilot om de samenwerking met de Tweede Kamer op het terrein van de financiële administratie te intensiveren. Bij de start van de pilot verschilden de werkwijzen van de Algemene Rekenkamer en de Tweede Kamer. Hierdoor konden de medewerkers elkaar niet vervangen bij afwezigheid. Inmiddels zijn de werkwijzen verder geharmoniseerd, zijn de medewerkers getraind en kan vervanging wel plaatsvinden. Dit zal zich vertalen in het percentage facturen dat op tijd betaald wordt.

› **Samenwerking Tweede Kamer**

Sinds 2011 gebruiken we het financieel informatiesysteem van de Tweede Kamer en ook de technische en financiële infrastructuur die daarbij hoort. De samenwerking, die in principe was gericht op een aantal basisfunctionaliteiten, is de afgelopen jaren uitgebreid met onder andere functionaliteiten om te bestellen en in te kopen, om digitale facturen te scannen en goed te keuren en om managementrapportages te genereren. Door deze ontwikkeling was het wenselijk om de bestaande samenwerking met de Tweede Kamer te formaliseren in een samenwerkingsovereenkomst waarin producten, diensten, rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd.

Daarnaast loopt er vanaf 11 mei 2015 een pilot van een jaar waarbij de twee financieel medewerkers van de Algemene Rekenkamer ook fysiek bij de Tweede Kamer zijn ondergebracht. Doel van de pilot is om te bekijken of het uitbesteden van administratieve taken aan de Tweede Kamer een passende, en vooral ook werkbare, oplossing is om de continuïteit van onze administratieve gegevensverwerking beter te waarborgen.

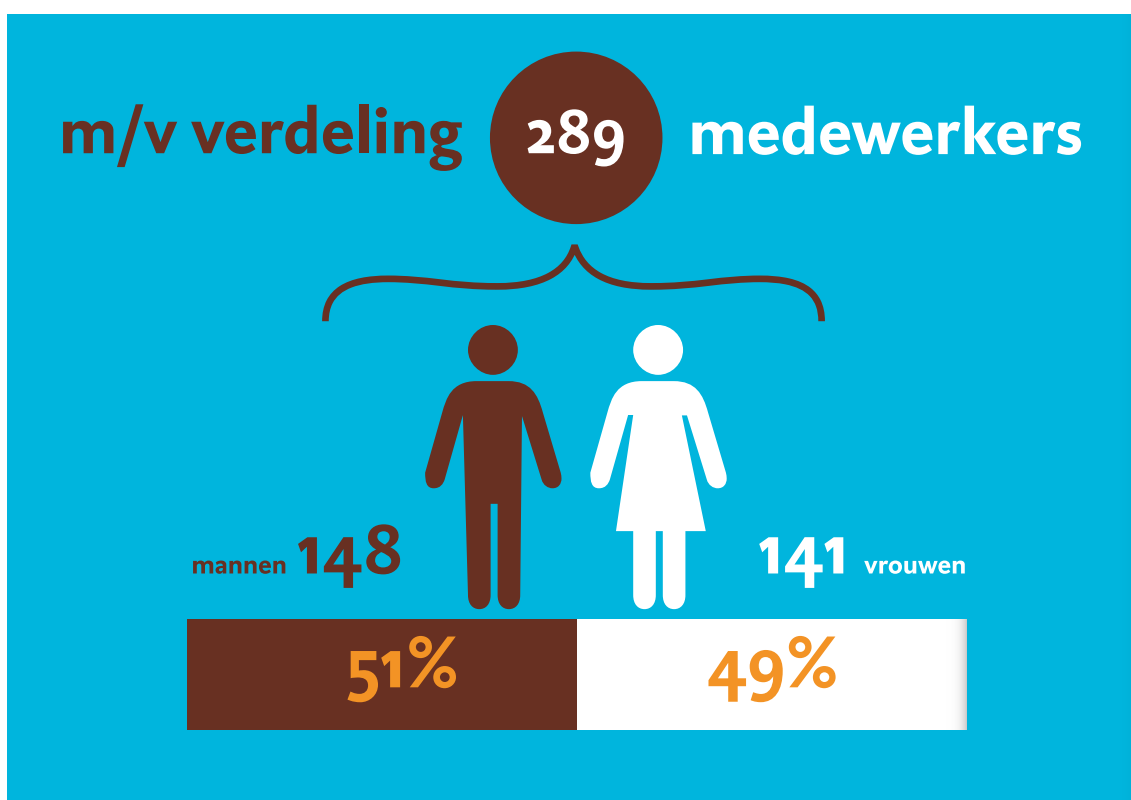
6 Onze organisatie

Dit onderdeel gaat over onze medewerkers en de ontwikkelingen in onze organisatie. U leest hoe onze organisatie is veranderd in 2015 en hoe ons opleidingsbeleid daarop aansluit. We staan ook stil bij medezeggenschap en integriteit binnen onze organisatie.

6.1 Onze medewerkers

In 2015 werkten bij de Algemene Rekenkamer 289 medewerkers (exclusief collegeleden). Dit is een daling ten opzicht van voorgaande jaren (in 2014: 297, in 2013: 298).

Figuur 9 - Verdeling mannen en vrouwen (exclusief collegeleden)



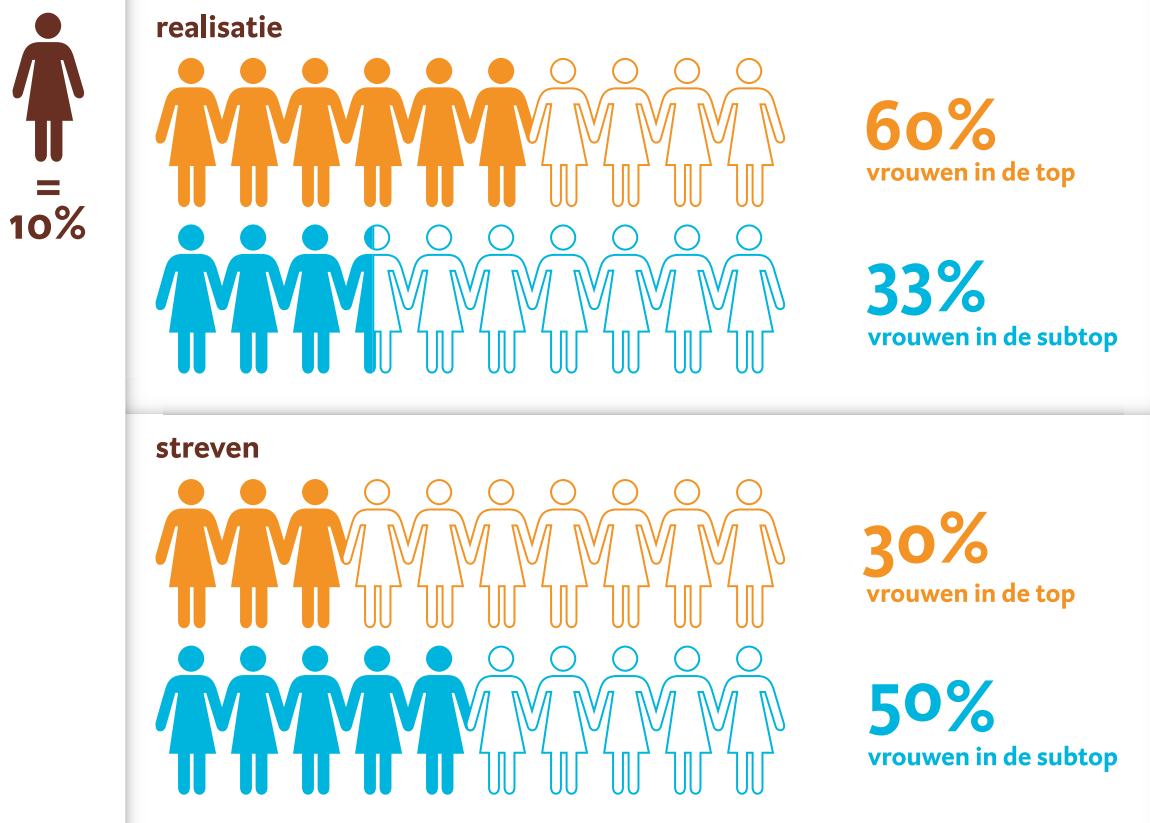
We streven naar diversiteit in ons personeelsbestand, om een goede afspiegeling te zijn van de samenleving. Een evenwichtige man-vrouwverdeling is daar een onderdeel van.



Vrouwen in de top

We willen zowel mannen als vrouwen de kans geven hun talenten te benutten. Bovendien hebben we ons gecommitteerd aan het Charter Talent naar de Top.

Figuur 10 - Vrouwen in de (sub)top, in percentages (exclusief collegeleden)



Voor 2015 was - net als voorgaande jaren - het doel om 30 procent vrouwen op topposities te hebben en 50 procent vrouwen op posities in het middenmanagement. Het eerste doel hebben we al in 2014 gehaald. Drie van de vijf topfuncties worden bezet door een vrouw. Dat brengt ons op 60 procent vrouwen op topposities. Hierbij is het college met onze vrouwelijke president (tot 1 juni 2015) en vrouwelijke collegelid (vanaf 15 oktober 2015) niet meegerekend. In de subtop is het doel van 50 procent niet gehaald; daar is de vrouw-manverhouding in 2015 net als in 2014 33 procent vrouwen.⁷

Ontwikkelingen in ons personeelsbestand

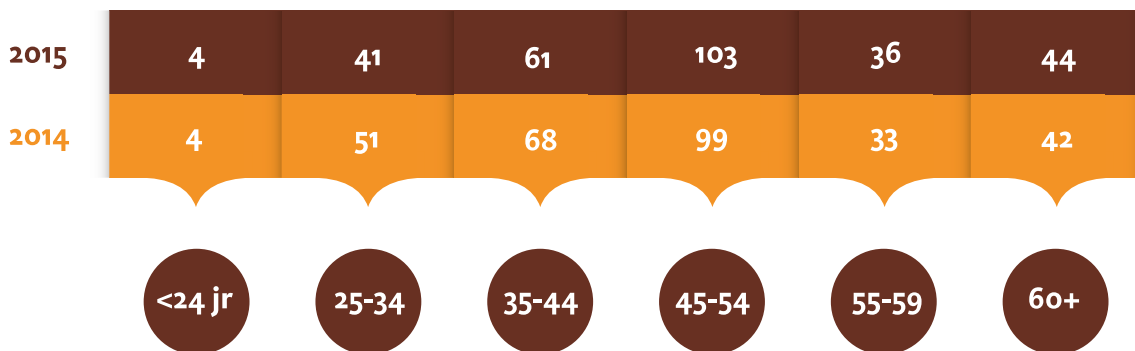
In 2015 was het verloop in de organisatie hoger dan in 2014. Dit komt onder andere door pensionering van medewerkers en uitstroom van 'Van-Werk-naar-Werk-kandidaten'.

⁷ In het Verslag 2014 is het percentage van 36% genoemd, dit moet zijn 33%.



In 2015 zijn 24 medewerkers uitgestroomd en 16 medewerkers ingestroomd. Van deze 16 medewerkers zijn er twee 30 jaar of jonger. Daarnaast hebben 28 studenten in 2015 bij ons stage gelopen. Het jaarlijkse doel is 15 stagiair(e)s.

Figuur 11 - Aantal medewerkers per leeftijdsgroep 2014-2015



Detacheringen

Met detacheringen stimuleren we dat (vak)kennis en deskundigheden intern en extern worden uitgewisseld. Zo verbeteren we de (loopbaan)ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en halen we gericht (vak)kennis en deskundigheden in huis. In 2015 waren 24 van onze medewerkers gedetacheerd en waren 11 collega's van externe organisaties gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer. Deze aantallen komen vrijwel overeen met die in 2014.

Figuur 12 - Detacheringen 2014-2015, in aantallen



Van-Werk-naar-Werk-trajecten

In 2014 hebben we een reorganisatie van staf en ondersteuning doorgevoerd om te voldoen aan de inspanningsverplichting die we onszelf hebben opgelegd ten tijde van het kabinet-Rutte I. De reorganisatie heeft geleid tot een herijking van de ondersteunende taken. Ook is een aantal ondersteunende taken weggefallen. Dit had formatieve gevolgen voor 27 medewerkers. Negen van de 27 medewerkers zijn in 2014 geplaatst op een andere functie binnen onze organisatie dan wel uitgestroomd. Voor de overige 18 medewerkers is een 'Van-Werk-naar-Werk-traject' gestart. Eind 2015 zijn 13 van de 18 'Van-Werk-naar-Werk-kandidaten' uitgestroomd dan wel geplaatst op een andere functie binnen onze eigen organisatie. Daarmee zitten eind 2015 nog vijf medewerkers in een 'Van-Werk-naar-Werk-traject'.

Instream mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

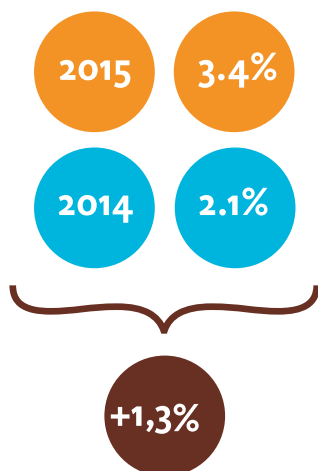
De komende jaren willen we voldoen aan de wettelijke verplichtingen die voortvloeien uit de Participatiewet. Deze wet is per 1 januari 2015 van kracht. In 2023 dient minimaal 3 procent van het aantal fte's bij de Algemene Rekenkamer te bestaan uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (vertaald in 25-uursbanen). Eind 2015 kwamen we uit op nul procent. Het is niet makkelijk een goede plek te vinden voor mensen met een arbeidsbeperking, omdat de werkomgeving veelal aan bepaalde eisen moet voldoen, zoals beperkte dynamiek, rust en goede begeleiding. In de praktijk zoeken we zo'n plek binnen onze bedrijfsvoering. Eind 2015 is het gelukt twee plekken te vinden waarvoor wervingsrondes zijn geweest. De medewerkers gaan begin 2016 bij ons aan de slag. De ervaring die we zo opdoen, verwerken we in beleid ten aanzien van instroom en begeleiding van mensen vanuit de Participatiewet.

Gezondheid

We streven naar een minimaal ziekteverzuim. Het ziekteverzuim is ten opzichte van 2014 met 1,3 procent gestegen tot 3,4 procent in 2015. Daarmee valt het ziekteverzuimpercentage nog steeds onder de Verbaannorm⁸ van 3,6 procent.

⁸ Een denkmodel dat ervan uit gaat dat ziekteverzuim vooral afhankelijk is van het opleidingsniveau van een functie, in combinatie met de leeftijd van een werknemer.



Figuur 13 - Ziekteverzuim 2014-2015, in percentages

De meldingsfrequentie (het aantal keren dat een medewerker zich ziek heeft gemeld) is 1,3 in 2015. Dit is gelijk aan 2014. Van de 289 medewerkers hadden 103 medewerkers geen ziekteverzuim in 2015 (in 2014: 113).

6.2 Ontwikkelingen in onze organisatie

De Nederlandse overheid en de (semi-)publieke sector ondergaan een grote transformatie. Decentralisaties, bezuinigingen, hervormingen, reorganisaties en een grotere rol van Europa tekenen de bestuurlijke agenda. In 2015 hebben we de basis gelegd om onze organisatie hierop toe te rusten. Zo willen we beter kunnen inspelen op deze transformatie en onze strategische ambities waarmaken.

Om onze organisatie verder te ontwikkelen, hebben we drie speerpunten benoemd:

- > wendbaarheid vergroten;
- > zakelijkheid vergroten;
- > kwaliteit versterken (van producten, processen en personeel).

Onze programma's

In september 2015 zijn we gestart met een experiment met een nieuwe structuur van clusters en programma's. Het experiment loopt tot september 2017. In deze periode voeren we geen (formele) reorganisatie door, maar werken we lerend toe naar de optimale organisatievorm. Dit is een organisatievorm met minder coördinatielast door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verder te verduidelijken.

Onze programma's zijn gekoppeld aan de strategische doelen van de organisatie, en zijn erop gericht effect (*outcome*) te realiseren. Programma's duren mogelijk drie tot vijf jaar. In september 2015 zijn we gestart met de verkenning van meerjarige onderzoeksprogramma's rondom inzicht in houdbare overheidsfinanciën in de Europese context en inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid met nieuwe methoden en technieken. Ook zijn we gestart met het uitbouwen van moderne en adequate verantwoording.

Strategische personeelsplanning

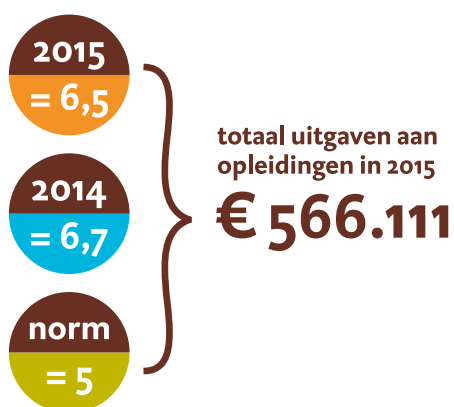
Om onze strategische doelen te realiseren, is het van belang dat we de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek kunnen inzetten. Daarvoor zijn in 2015 de eerste stappen gezet om de kwaliteiten van de medewerkers in kaart te brengen. Ook hebben we voorbereidingen getroffen om in 2016 een meerjarig (strategisch) personeelsplan op te stellen.

6.3 Ons beleid voor scholing en ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling en inzet van medewerkers

De kennis en inzet van onze medewerkers is cruciaal voor de kwaliteit van ons werk. Voor alle medewerkers is permanent leren van groot belang. Daarom hanteren we de norm dat iedere medewerker jaarlijks minimaal vijf dagen besteedt aan opleiding en/of professionele ontwikkeling. Deze norm is in 2015 ruimschoots gehaald. Onze medewerkers hebben gemiddeld 6,5 dagen per persoon besteed aan het ontwikkelen en overdragen van hun kennis en vaardigheden.

Figuur 14 - Opleidingen in 2014-2015, in dagen per persoon en afgezet tegen de norm van de Algemene Rekenkamer



We hanteren voor alle functies een actief beleid voor permanente educatie (PE). Hieronder vallen opleidingen die medewerkers volgen maar ook geven, (externe) docentschappen en leerstoelen die ze invullen, en bijdragen die ze leveren aan artikelen, boeken of andere vaktechnische ontwikkelingen. In totaal hebben we in 2015 € 566.111 uitgegeven aan externe opleidingskosten, externe coachingskosten, aan opleidingen gerelateerd flankerend beleid (Van-Werk-naar-Werk) en aan organisatieontwikkeling. Dit komt gemiddeld neer op € 2.135 per fte. In vergelijking met 2014 (€ 2.380 per fte) is er sprake van een daling van de gemiddelde opleidingskosten per fte. Dit is het gevolg van de korting die we op ons opleidingsbudget hebben doorgevoerd om te kunnen voldoen aan de inspanningsverplichting die we onszelf hebben opgelegd ten tijde van het kabinet-Rutte I. Om de korting op het opleidingsbudget op te vangen, hebben we meer incompany trainingen en opleidingen verzorgd en meer gebruik gemaakt van interne trainers. Zo hebben we ervoor gezorgd dat het gemiddeld aantal dagen per medewerker voor opleiding en ontwikkeling vrijwel gelijk is gebleven aan vorig jaar. Ten opzichte van de hele rijksoverheid zitten we nog steeds iets boven het gemiddelde. Het is onze overtuiging dat dit past bij een kennisintensieve, op leren gerichte organisatie. Duurzame ontwikkeling, inzet en mobiliteit van medewerkers blijft de komende jaren onze aandacht houden.

Vakmanschap en kwaliteit

We hebben in 2015 in het bijzonder geïnvesteerd in het vernieuwen van de leeractiviteiten gericht op de onderzoeksvaardigheden (onderzoeksfundamentals) van onze medewerkers. Dit heeft geleid tot diverse nieuwe incompanytrainingen op het terrein van doelmatigheids-onderzoek, EU, data-analyse, communiceren in tekst en beeld en I-kennis en -vaardigheden, zoals open en big data. Stafmedewerkers hebben in 2015 vooral individuele opleidingen gevolgd om bij te blijven op het specifieke vakgebied en voor secretaresses zijn diverse professionaliseringsdagen georganiseerd.

Om de I-awareness voor de hele organisatie te verhogen, hebben we in 2015 voor het eerst een CIO-café georganiseerd en is er een IT-auditorsnetwerk opgezet. Bovendien is het leerkringprogramma voor nieuwe medewerkers op onderdelen grondig herzien, bijvoorbeeld de training Verantwoordingsonderzoek. Deze vernieuwingen in onze opleidingen zijn grotendeels gerealiseerd door onze interne docenten (circa vijftig medewerkers geven opleidingen naast hun reguliere werk) in samenwerking met P&O en externe partijen. Om de didactische kwaliteit van docenten te waarborgen, hebben we een workshop georganiseerd over het ontwerpen van passende werkvormen voor opleidingsactiviteiten.

In het kader van kennisdelen en leren van elkaar is in 2015 voor het eerst een Updatedag georganiseerd tezamen met medewerkers van lokale, provinciale en waterschapsrekenkamer-(commissie)s.



Organisatieontwikkeling: experiment programmatisch werken

In de nieuwe strategische periode hebben we het werken in programma's meer centraal gesteld, vanuit de uitgangspunten wendbaarheid, zakelijkheid en versterking van de kwaliteit. 2015 heeft in het teken gestaan van bouwen aan dit traject met ons college, managementteam en medewerkers. Er zijn programma's gestart met thema's die aansluiten bij het verandertraject. De onderzoeksectoren zijn samengevoegd tot brede clusters. Medewerkers konden aangeven of zij aan de nieuwe programma's wilden meewerken, in een ontwikkelteam of in het uiteindelijke programmateam, ofwel in de brede onderzoeksclusters aan de slag wilden. Daarmee werd medewerkers de kans geboden aansluiting te zoeken bij de eigen competenties en de ontwikkelopgave van de organisatie. Veel medewerkers hebben aan de oproep gehoor gegeven en de programmamanagers en de sectormanagers hebben de organisatie langs deze lijnen vormgegeven.

Door coaching en training on the job (door een gespecialiseerd extern bureau in te huren) werd het werken in programma's ondersteund. De drie programma's hebben elk op maat ondersteuning gekregen bij de ontwikkeling zodat zij andere programma's in de toekomst ook weer kunnen coachen. Daarnaast zijn er korte workshops georganiseerd voor alle managers over sturing en werking van programma's en kreeg het managementteam begeleiding bij deze organisatieverandering. We hebben daarbij oog voor hoe we opgebouwde kennis over programma- en projectmanagement - en de bijbehorende vaardigheden - ook voor de toekomst goed kunnen waarborgen binnen onze organisatie.

6.4 Medezeggenschap en integriteit

6.4.1 Transitie vraagt aandacht van de medezeggenschap

Organisatie in transitie

De Algemene Rekenkamer anticipeert op een veranderende omgeving en de organisatie beweegt mee. De medezeggenschap van de medewerkers van de Algemene Rekenkamer vervult hierbij niet alleen de rol van adviseur, maar ook van proactief mee- en, waar nodig, tegendenker. De medezeggenschap is georganiseerd in:

- › de Ondernemingsraad (OR): vertegenwoordigt het personeel en behartigt de belangen van medewerkers en organisatie;
- › het Georganiseerd Overleg (GO): behartigt samen met de vakbonden rechtspositionele zaken van de medewerkers, leidend tot personeelsbeleid.

De OR en het GO gaven in 2015 adviezen over verschillende organisatorische bewegingen, bijvoorbeeld bij de:

- › stafdirectie: over de pilot uitbesteding van de financiële administratie, het experiment samenvoeging servicedesk en receptie, de tijdelijke uitbreiding bij de sector Communicatie;
- › onderzoeksdirecties: over het experiment organisatieontwikkeling.



Adviezen en resultaten

Om hun adviezen voor te bereiden, voerden de OR en het GO informeel overleg met diverse betrokkenen en leidinggevendenden. Daarbij werden resultaten bereikt, zoals een overzichtelijke plaatsingsprocedure bij de bemensing van de nieuwe programma's. De uiteindelijke adviezen bevatten aandachtspunten, die de leiding oppakte:

- › Verbeter de communicatie naar de medewerkers. In reactie hierop heeft de leiding het persoonlijke contact met de medewerkers geïntensiveerd door lunches met het managementteam en informatiemarkten te organiseren. Een communicatieplan voor het experiment organisatieontwikkeling is eind 2015 in de maak.
- › Begeleid medewerkers op de werkvloer en begeleid de 'Van-Werk-naar-Werkkandidaten', zodat zij zich gesteund voelen en handvatten aangereikt krijgen. De leiding heeft gespecialiseerde coaches ingehuurd, bijvoorbeeld voor de 'Van-Werk-naar-Werkkandidaten'. Het GO houdt via een monitorcommissie oog op deze activiteiten.
- › Maak organisatiebrede afwegingen en bevorder de samenhang tussen het onderzoek en de ondersteuning. Dit punt benadrukt de OR, want die ziet het vooralsnog beperkt vertaald worden in de werkwijze en activiteiten.

6.4.2 Integriteit en bedrijfsethiek

In 2015 heeft onze coördinator integriteitsbeleid geëvalueerd hoe het integriteitsbeleid is uitgevoerd in de periode 2012-2015. Daarbij werd ook de evaluatie van de externe vertrouwenspersoon betrokken. De functie van externe vertrouwenspersoon is tussen oktober 2012 en april 2013 als proefproject begonnen en is inmiddels geïnstitutionaliseerd. In de evaluaties komen drie terugkerende problemen bij de Algemene Rekenkamer naar voren. Deze problemen raken aan 'goed werkgeverschap', het uitgangspunt van het integriteitsbeleid, en kunnen bij medewerkers ethische vragen of integriteitsvragen oproepen:

- › onduidelijkheid bij de werkverdeling (zo zijn de gronden voor managementbeslissingen niet altijd helder);
- › een versnipperde structuur die ten koste kan gaan van interne afstemming;
- › discrepantie tussen de expliciete uitnodiging tot openheid en een bij tijden gesloten reactie op vragen en kritiek.

Per 1 september is een nieuwe coördinator integriteitsbeleid aangetreden. Een van haar eerste taken is het schrijven van het beleidsplan voor de komende vier jaar. In de uitwerking daarvan zal het wegnemen van de geconstateerde onduidelijkheden en discrepanties een van de centrale punten zijn. Ook de gedragscode, die stamt uit 2009, gaan we begin 2016 actualiseren op basis van de nieuwe Gedragscode Rijk.

We bieden onze medewerkers de mogelijkheid om intern en extern meldingen te doen op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen. In april 2015 zijn er twee nieuwe interne vertrouwenspersonen aangetreden, die zowel de functie vervullen van vertrouwenspersoon integriteit als van vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen. Zij zijn op



beide terreinen opgeleid bij een opleider die is gecertificeerd door de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen. Zij hebben zich in 2015 samen met de externe vertrouwenspersoon voorgesteld aan de organisatie. Daarbij hebben ze aangegeven met welke onderwerpen collega's bij hen terechtkunnen. Ook hebben ze hun werkwijze uitgelegd, mede naar aanleiding van vragen die collega's daarover stelden. Deze vragen gingen bijvoorbeeld over de manier van rapporteren door de vertrouwenspersonen en op het lerend vermogen van de organisatie naar aanleiding van die rapportage. Collega's gaven tijdens de voorstelronde aan dat zij het leerzaam en nuttig vinden om te weten wat er speelt en leeft in de organisatie op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen.

De vertrouwenspersonen ontvingen in 2015 veertien verzoeken voor een gesprek. Dat is ongeveer gelijk aan het aantal verzoeken in 2014 (aantal: dertien). In vijf gevallen ging het om adviesvragen en kwesties op het gebied van integriteit, en in acht gevallen om ongewenste omgangsvormen. In één geval is de vragensteller doorverwezen. Er zijn in 2015, evenals in 2014, geen formele klachten of meldingen ingediend.

7 Onze financiën

De begroting van de Algemene Rekenkamer is onderdeel van hoofdstuk IIB van de rijksbegroting, 'Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten' en is de verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

7.1 Financiële inspanningsverplichting 2013-2018

Als Hoog College van Staat zijn we in de uitvoering van onze taken onafhankelijk van het kabinet. Het kabinet stelt in overleg met ons onze conceptbegroting op. Deze keurt het parlement goed. In 2012 hebben we besloten om bij te dragen aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën door onszelf een inspanningsverplichting van € 1,9 miljoen op te leggen. Daaraan hebben we door een forse reorganisatie en bezuinigingen op het materieel budget inmiddels kunnen voldoen.

In de ontwerpbegroting voor 2016 heeft het kabinet-Rutte/Asscher een taakstelling in de meerjarencijfers voor onze conceptbegroting verwerkt. Deze taakstelling loopt op tot een bedrag van € 1,2 miljoen in 2018. Wij hebben aan het kabinet aangegeven dat we niet kunnen instemmen met deze tweede inspanningsverplichting, omdat dit ten koste zal gaan van onze taakuitvoering. We hebben hierover conform de regelgeving overlegd met de minister van BZK, maar zijn niet tot een vergelijk gekomen. Ons bezwaar is opgenomen in de toelichting in de conceptbegroting 2016. Het parlement heeft de conceptbegroting ongewijzigd geaccordeerd. Dit betreft de tweede grote bezuinigingsoperatie binnen drie jaar. De begrotingen voor 2016 en verder zullen daarop worden ingericht. Het betreft een opbouw naar in totaal € 1,2 miljoen vanaf 2018. De dekking hiervan kan niet uitsluitend uit het materieel budget komen, maar zal ook tot een vermindering van de formatie leiden en afname van de onderzoekscapaciteit in kwantitatieve zin. Dit raakt onze taakuitvoering.

7.2 Onze uitgaven en ontvangsten

Realisatie 2015

In 2015 hebben we € 72.000 minder uitgegeven dan begroot. De ontvangsten waren € 82.000 lager dan begroot. In tabel 6 zetten we de gerealiseerde en begrote uitgaven en ontvangsten tegen elkaar af.



Tabel 6 - Begroting en realisatie 2014-2015 (x €1.000)

		uitgaven	ontvangsten
		2014	
begroting*		30.126	1.217
realisatie		30.027	976
verschil		99	-241
		2015	
begroting*		28.802	1.217
realisatie		28.730	1.135
verschil		72	-82

* Zoals vastgesteld bij 2e suppletoire begrotingswet.

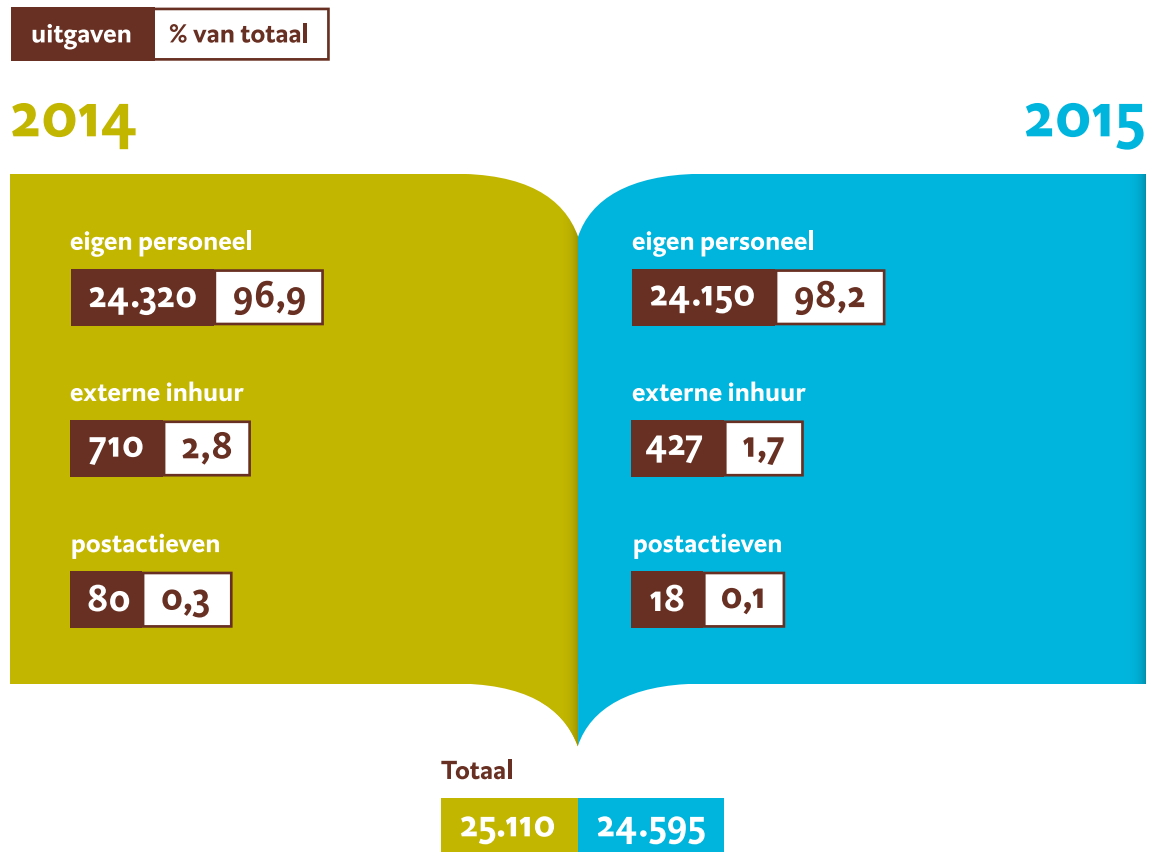
In de 2e suppletoire begrotingswet hebben we een eindejaarsmarge van 1 procent aangevraagd.

Specificatie uitgaven en ontvangsten

In tabellen 7 tot en met 9 ziet u een specificatie van onze uitgaven en ontvangsten. Deze specificatie is sinds 2013 gebaseerd op de rijksbrede kostensoortentabel. Door deze tabel te gebruiken, worden de uitgaven binnen de rijksdienst onderling beter vergelijkbaar.



Tabel 7 - Specificatie personele uitgaven 2014-2015 (x €1.000)



Tabel 8 - Specificatie materiële uitgaven 2014-2015 (€ 1.000)

uitgaven		% van totaal					
2014				2015			
uitbesteding		bijdrage SSO		uitbesteding		bijdrage SSO	
211	4,3	303	6,2	125	3,0	407	9,8
diensten en middelen		vervoer en verblijfkosten		diensten en middelen		vervoer en verblijfkosten	
849	17,3	37	0,7	848	20,5	17	0,4
ICT		huisvesting		ICT		huisvesting	
1.583	32,2	215	4,4	1.695	41,0	235	5,7
communicatie		inbesteding opdrachten		communicatie		inbesteding opdrachten	
1.499	30,5	220	4,5	616	14,9	192	4,6
Totaal				Totaal			
4.917		4,3		4.135		4,3	



Tabel 9 - Specificatie ontvangsten 2014-2015 (x €1.000)



7.3 Toelichting op onze uitgaven

Een volledig inzicht in onze uitgaven krijgt u in het door ons beschikbaar gestelde [open spendingbestand](#). Hieronder lichten we een beperkt aantal kostencategorieën toe.

Personele uitgaven

Van onze uitgaven zijn 86 procent personele uitgaven; naast de loonkosten zijn dat ook de personele exploitatiekosten zoals vergoedingen voor woon-werkverkeer, kosten van nationale en internationale dienstreizen en kosten van studie en opleidingen. Slechts 1,7 procent van de personele uitgaven betreft externe inhuur. We blijven hiermee ruimschoots onder de gestelde norm van 10 procent.

Extra belonen van medewerkers

Binnen de kosten voor personeel vallen ook eenmalige beloningen en kosten voor representatie voor eigen personeel. We willen meer uniformiteit en transparantie brengen in de wijze van extra belonen van medewerkers. Daarnaast past ook enige terughoudendheid, omdat het gaat om een uiting van de waardering voor bijzondere en buitengewone inzet en functioneren van een medewerker. Daarom hebben we in 2015 het Beleidskader Extra Belonen sector Rijk (BEB) overgenomen, en is de tot dan geldende handreiking op dat beleidskader aangepast.



De normen van het BEB zijn:

- › een eenmalige beloning wordt per schaalcategorie jaarlijks aan maximaal 25% van de medewerkers toegekend;
- › het percentage per categorie kan maximaal 5% afwijken van het totaalgemiddelde;
- › in beginsel bedraagt de eenmalige beloning minimaal €250 en maximaal één maandsalaris, waarbij staffels worden gehanteerd van 25% (met € 750 als ondergrens), 50% en 75% van een maandsalaris;
- › de ronde voor eenmalige beloningen vindt twee keer per jaar plaats.

In 2015 is aan 41 medewerkers een eenmalige toeslag toegekend. Dit komt neer op 14% van het totaal aantal medewerkers. Van het totaalbedrag aan eenmalige toeslagen (€ 41.010) is € 24.272 in 2015 uitgekeerd. De resterende toekenningen zijn bij de salarisronde van januari 2016 uitgekeerd. Het gemiddelde bedrag per toekenning komt uit op € 1.000.

Tabel 10 - Specificatie eenmalige toekenningen, naar schaalcategorie

Schaalniveau	Aandeel in totaal aantal toekenningen	Aandeel binnen de schaalcategorie
Categorie 1 t/m 5	2,4 %	16 %
Categorie 6 t/m 10	26,2 %	15 %
Categorie 11 t/m 14	71,4 %	14 %
Categorie 15 en hoger	0,0 %	0 %
	100,0 %	

Medewerkers kunnen voor bijzondere inzet of prestaties ook beloond worden met bijvoorbeeld cadeaubonnen. Het gaat dan vaak om een beloning die wordt toegekend direct na de inzet of prestatie ('boter bij de vis'). In totaal is in 2015 € 15.329 aan cadeaubonnen uitgekeerd.

Reis- en verblijfskosten

De reis- en verblijfskosten van ons personeel worden grotendeels veroorzaakt door onze internationale activiteiten. Deze kosten belasten we deels door aan derden. Meer informatie over onze internationale activiteiten vindt u in het onderdeel

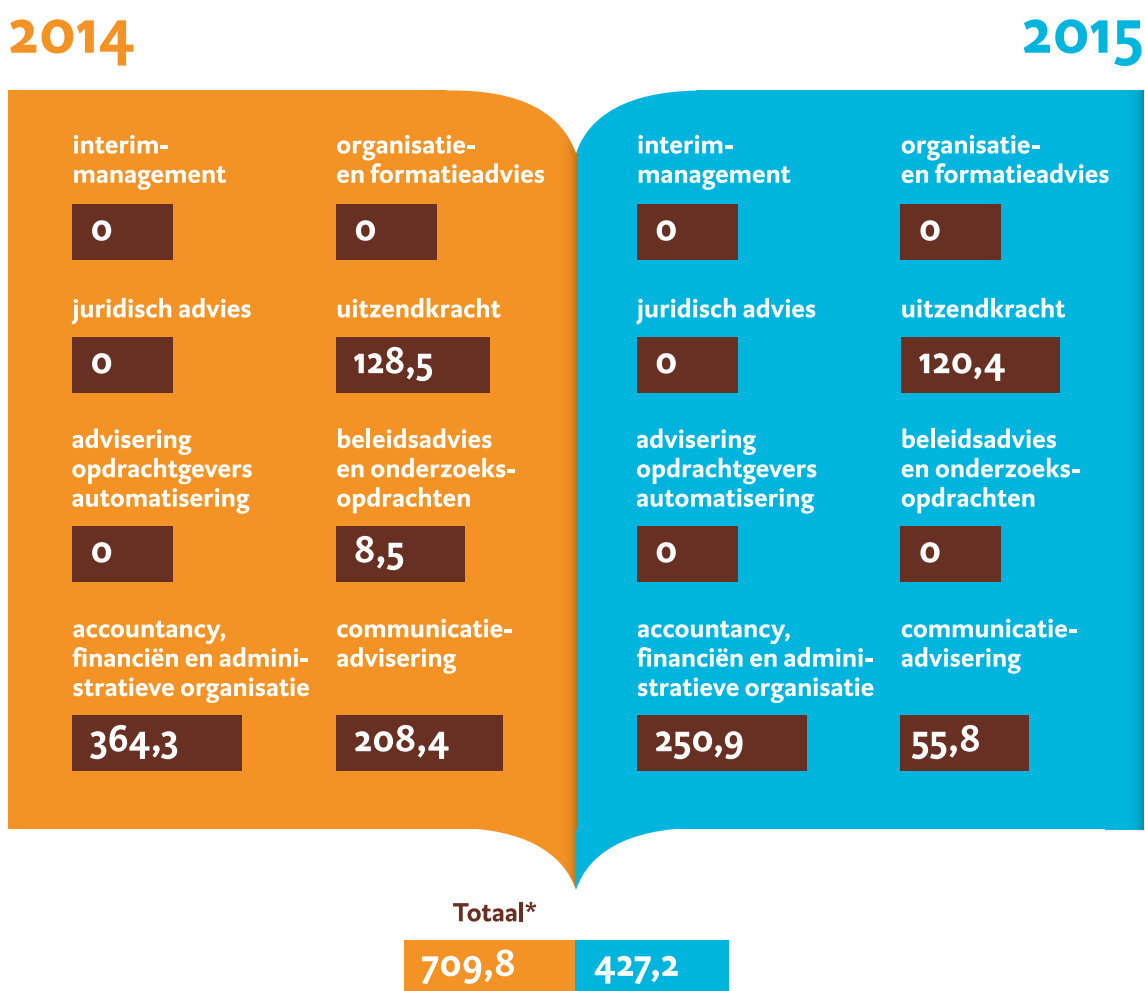
[Onze kennisnetwerken, nationaal en internationaal.](#)



Externe inhuur

We huren waar nodig deskundigheid in, bijvoorbeeld als er onvoldoende expertise of capaciteit is om onderzoeksprojecten uit te voeren, of voor projecten in het buitenland. In 2015 hebben we specifieke externe expertise ingehuurd voor de uitvoering van ons verantwoordingsonderzoek. Dit betrof IT- en financiële auditors en deskundigen op het onderwerp vastgoed. Incidenteel huren we uitzendkrachten in, bijvoorbeeld in de vakantieperiode. Een belangrijke verklaring voor de vermindering van externe inhuur in 2015 ten opzichte van 2014 is dat er in de maanden oktober en november van 2015 niet is ingehuurd omdat een nieuwe Europese aanbesteding liep en de inhuur voor december 2015 pas in 2016 wordt betaald (nacalculatie).

Tabel 11 - Uitgaven externe inhuur 2014-2015 (x €1.000)



*Doordat de opgenomen bedragen afgerond zijn, kan er sprake zijn van afrondingsverschillen.



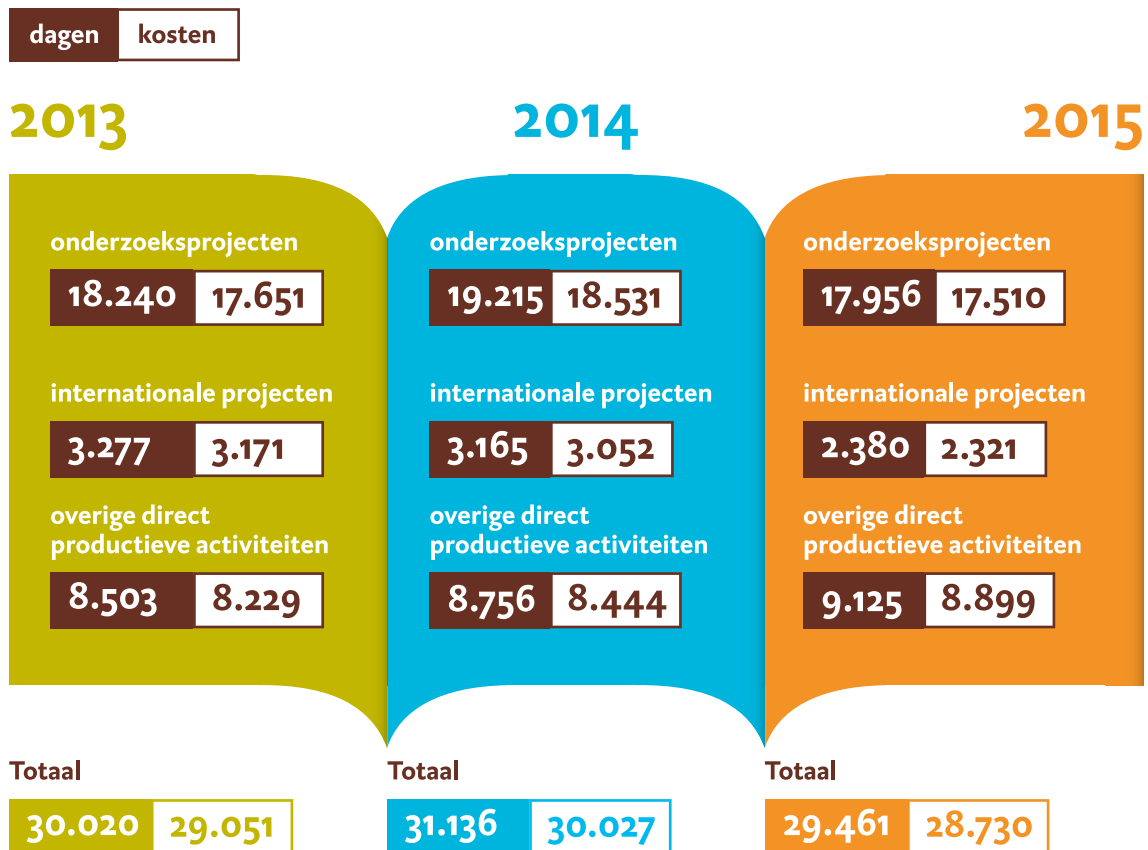


Kostprijs per categorie

In tabel 12 zijn de productieve dagen onderverdeeld in drie categorieën:

- › Onderzoeksprojecten. Dit zijn de dagen die we hebben besteed aan onderzoek. Deze onderzoeken hebben geleid of zullen leiden tot een externe publicatie.
- › Internationale projecten.
- › Overige direct productieve activiteiten. Deze categorie bevat onderzoeksdagen waarop we informatie verzamelen en risicoanalyses uitvoeren, om te bepalen welke thema's urgent genoeg zijn om in ons werkprogramma op te nemen. Deze categorie bevat ook dagen besteed aan vaktechniek, intern gerichte ontwikkelprojecten en aan relatiebeheer.

Tabel 12 - Productiecijfers 2013-2015, kosten (x € 1.000)* en dagen



* De kostprijs per categorie is berekend door de kostprijs per dag te vermenigvuldigen met het aantal bestede dagen. Voor 2015 is de gemiddelde kostprijs per dag € 975,19.



De productiecijfers laten zien, dat we in vergelijking met voorgaande jaren minder dagen aan onderzoeksprojecten en internationale projecten hebben besteed. Dit komt allereerst doordat onze onderzoekscapaciteit is verminderd door de inspanningsverplichting die we onszelf hebben opgelegd ten tijde van het kabinet-Rutte I. Daarnaast hebben we in 2015 meer tijd besteed aan overige direct productieve activiteiten. Hieronder vallen onder andere de activiteiten gericht op de ontwikkeling van de nieuwe strategie.

Kostprijs per dag

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

Tabel 13 - Kostprijs per dag 2013-2015

	Uitgaven (x €1.000)	Productieve dagen	Kostprijs per dag in €
2015	28.730	29.461	975
2014	30.027	31.136	964
2013	29.051	30.020	968

De berekende kostprijs per dag is ten opzichte van 2014 met 1,1 procent gestegen.

Extern gefinancierde internationale projecten

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

- › Voor dekking van de personeelskosten hanteren we bij offerte de tarieven in de Handleiding Overheidstarieven van het Ministerie van Financiën. Deze gelden voor dienstverlening buiten de rijksoverheid.
- › Voor de reis- en verblijfskosten hanteren we bij offerte de richtlijnen van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Uit tabel 14 blijkt in hoeverre de extern gefinancierde internationale projecten ook echt kostendekkend zijn geweest. Het zijn projecten die in 2015 zijn afgerond. In 2015 was dit voor 92 procent van de kosten het geval, in 2014 voor 96 procent. Wij streven er naar om onze institutionele samenwerkingsprojecten kostendekkend uit te voeren. Echter in het geval van projecten van de Europese Unie (EU) gelden forfaitaire tarieven en regels die voor alle lidstaten gelden. Deze tarieven komen lager uit dan in de Handleiding wordt aanbevolen.



Hiermee is het niet mogelijk om EU-projecten helemaal kostendekkend uit te voeren. De afronding van drie EU-twinningprojecten in 2015 heeft geleid tot een daling in de algemene kostendekkendheid van onze projecten ten opzichte van 2014.


Tabel 14 - Kostendekkendheid van in 2015 afgeronde internationale projecten













	projectdagen	projectkosten in €	ontvangsten in €	kostendekkendheid in %
Irak bilateraal	319	380.391	386.586	102
Jordanië	161	152.360	119.780	79
Kosovo	262	225.216	183.477	81
Servië*	337	1.355.932	1.251.157	92
totaal	1079	2.113.899	1.941.000	92

* Bij het project Servië is 30 maanden fee meegerekend van een collega die twee en een half jaar daar geplaatst is geweest. De dagen zijn niet terug te zien in de kolom totaal aantal dagen.

Bijlage 1 - Overzicht publicaties 2015

Legenda

















































 publicatie datum	 initieel geplande dagen*  bijgestelde planning*  gerealiseerde onderzoeksdagen*
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

29-01	19-06	24-09	09-02	10-02	10-02
Brief aan het parlement Actualisering website Kredietcrisis	Brief aan het parlement betreffende Europese Bankenunie	Brief aan het parlement reactie Algemene Rekenkamer op DMPD-brief Vervanging F-16	EU-trendrapport 2015		
 150	 90	 180	 350		
 150	 140	 280	 350		
 137	 128	 335**	 325		

10-02	15-09	12-02	25-02	19-03
Brief aan het parlement Actualisatie webdossier EU-governance	Bezuiniging op cultuur; Realisatie en effect	Investeringen TenneT in Nederlands hoog- spanningsnet; Toezicht van het Rijk op het publiek belang Aankoop Duits hoogspanningsnet door TenneT; Toezicht van het Rijk op het publiek belang	Brief aan het parlement bij webpublicatie Belastinguitgaven en milieueffecten	
 70	 50	 400	 200	
 70	 90	 640	 325	
 27	 155****	 668	 315	





 19-03	 31-03	 07-04	 16-04
Brief aan het parlement Herziening belastingstelsel	Tendrapport open data 2015	De Staat als aandeelhouder; Over het beheer van staatsdeelnemingen	Stimulering van duurzame energie- productie (SDE+); Haalbaarheid en betrouwbaarheid van de beleidsdoelen
 40	 200	 150	 600
 40	 196	 550	 770
 42	 196	 547	 845****
 28-04	 19-05	 20-05	 20-05
Basispakket zorgverzekering; Uitgavenbeheersing in de zorg deel 3	Bezuinigingen en intensiveringen bij de AIVD; Budgettaire turbulentie in de periode 2012-2015	Rapport bij de Nationale verklaring 2015	Verantwoordings- onderzoek 2014
 400	 250	 550	 7610
 510	 525	 640	 8038
 509	 526	 692	 8123
 04-06	 09-06	 10-06	 18-06
Onderwijsmonitor; Ontwikkelingen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroeps- onderwijs in beeld	Regionale verschillen in langdurige zorg; Mogelijke verklaringen voor zorggebruik van ouderen en chronisch zieken	Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf; Doelmatig en doeltreffend beheer van rijksvastgoed	Brief aan het parlement Update webdossier Vervanging F-16
 220	 219	 200	 180
 220	 394	 325	 280
 217	 372	 333	 335**





23-06	08-07	10-09	17-09
Brief aan het parlement Nota van wijziging wetsvoorstel Wet open overheid	Huisvesting Nationale Politie; Doelmatig en doeltreffend beheer van vastgoed	Noodsteun voor eurolanden tijdens de crisis; Inzet van de Europese noodfondsen tussen 2010 en 2015	Brief aan het parlement Aandachtspunten bij de organisatie van op afstand geplaatste publieke taken
± -	± 140	± 205	± 50
↑↓ -	↑↓ 220	↑↓ 305	↑↓ 50
= -	= 272****	= 379****	= 59

24-09	24-09 08-10 29-10	08-10	14-10
Raming van belasting- ontvangsten; Aandachtspunten bij de interpretatie van de ramingcijfers in budgettaire nota's	Brieven (13) aan het parlement Aandachtspunten bij de ontwerp- begrotingen 2016	Brief aan het parlement Actualisatie webdossier Ruimtelijke Inrichting	Instandhouding hoofdvaarwegennet
± 50	± 420	± 60	± 150
↑↓ 140	↑↓ 420	↑↓ 60	↑↓ 225
= 143	= 408	= 32	= 270****

27-10	29-10	03-11	10-12
Brief aan het parlement Vastgoed Defensie 2015	Brief aan het parlement Aanpak problemen trekkingsrecht pgb	Brief aan het parlement Actieplan lokale rekenkamers	Energiebeleid: op weg naar samenhang; Terugblik op tien jaar rekenkameronderzoek naar energiebeleid (2006-2015)
± -	± 400	± 75	± 100
↑↓ -	↑↓ 400	↑↓ 75	↑↓ 100
= -***	= 224	= 69**	= 126





* De cijfers in het overzicht hebben betrekking op het hele onderzoeksproces. Dat betekent dat ook de dagen uit voorgaande jaren zijn meegeteld.

** Deze publicaties maken onderdeel uit van een breder project met meerdere activiteiten en/of oplevermomenten (deels ook in 2014).

*** Deze publicatie maakt onderdeel uit van een meerjarig programma. Binnen het programma zijn niet afzonderlijk dagen begroot voor deze publicatie.

**** Deze publicaties bleken ook na het bijstellen van de planning meer inzet te vereisen dan verwacht. Hier liggen uiteenlopende oorzaken aan ten grondslag. Zo maakten de complexiteit van het onderwerp en externe ontwikkelingen dat er in enkele gevallen meer inzet nodig was dan voorzien. Ook was in enkele gevallen aanvullend onderzoek nodig om de onderzoeksvraag voldoende te beantwoorden, onder meer omdat de reikwijdte van het onderzoek was uitgebreid. Verder hebben we voor enkele onderzoeken meer tijd besteed aan het onder de aandacht brengen van ons onderzoek (via presentaties, artikelen in vaktijdschriften, etc.).



Bijlage 2 - Externe activiteiten 2015

In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van verschillende externe activiteiten in 2015, gerelateerd aan onze onderzoekspublicaties.

Legenda



ARTIKEL *The Future of the Audit Profession in The Netherlands* naar aanleiding van onze brief aan de Tweede Kamer over de ontwikkelingen in het Accountantsberoep (oktober 2014). Gepubliceerd in INTOSAI International Journal of Government Auditing.



PRESENTATIE/GEDACHTEWISSELING met delegatie Nationaal Commissaris Digitale Overheid naar aanleiding van ons rapport Basisregistraties (oktober 2014).



ARTIKEL voor het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting over ons rapport Toezicht op presteren woningcorporaties (juni 2014).

BIJeenKOMST met lid Europese Rekenkamer (dhr. Brenninkmeijer) en leden van zijn kabinet over het terugbrengen van controlelasten Europese Unie.





April

ARTIKEL in (elektronische) nieuwsbrief Milieu en Economie naar aanleiding van webdossier Belastinguitgaven en Milieueffecten.

BIJDRAGE expertraadpleging Sociale Zaken en Werkgelegenheid (evaluatie loonkostensubsidie/loondispensatie).

WORKSHOP voor beleidsambtenaren van het Ministerie van Economische Zaken over het evalueren van beleid (als onderdeel van hun vierdaagse opleiding evaluatie expertise).



Mei

MASTERCLASS Begroten en Verantwoorden voor Tweede Kamerleden. De masterclass was een onderdeel van de cursus Begroten en Verantwoorden, georganiseerd door de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering in samenwerking met het Bureau Onderzoek en Rijksuitgaven van de Tweede Kamer.

PRESENTATIE van het boek *The Art of Audit; eight remarkable government auditors* (auteur Roel Janssen), ter gelegenheid van het afscheid van Saskia J. Stuiveling als president van de Algemene Rekenkamer.



Juni

PRESENTATIE over werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer op het terrein van het Europees Semester voor bijeenkomst van het *Fiscal Policy Network/ EU 2020*.

PRESENTATIE over ons EU-trendrapport voor cursisten van Vakopleiding Openbare Financiën Hogere Ambtenaren (VOFHA).



PRESENTATIE in Interdepartementaal Overleg Financieel Economische Zaken (IOFEZ) over beleidsdoorlichtingen: hoe werkt dit instrument sinds de introductie in 2006, wat gaat (inmiddels) goed, wat kan beter en kunnen de directies FEZ doen om het proces en de kwaliteit te verbeteren?

TRAINING casestudy bij Onderzoeksraad voor Veiligheid.

CURSUS *Performance Auditing* voor medewerkers van de Auditdienst Rijk (ADR) en interne accountantsdiensten, bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.



Juli

ARTIKEL in de Internationale Spectator over toezicht- en controlelegaten in het 87 bancaire landschap anno 2015.

ZOMERCOLUMN voor het Interprovinciaal Overleg; *De AFM, DNB en ... de provincies.*



September

CONFERENTIE Internationale JSF-conferentie met andere betrokken nationale rekenkamers.

BIJDRAGE aan de startdag van Rijkstrainees. Deze dag stond in het teken van het ambtelijk vakmanschap in een vitale samenleving.

BIJEENKOMST Samenwerkingsbijeenkomst Algemene Rekenkamer en lokale, provinciale en waterschapsrekenkamer(commissie)s.



Oktober

ARTIKELN over de financiële en maatschappelijke aspecten van vastgoedbeheer, naar aanleiding van de Rekenkamerrapporten Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf (juni 2015) en Huisvesting Nationale politie (juli 2015). Artikelen zijn verschenen in het themanummer vastgoed van het Audit magazine en de Barometer Maatschappelijk vastgoed 2015.



ARTIKELN over de financiële en maatschappelijke aspecten van vastgoedbeheer, naar aanleiding van de Rekenkamerrapporten Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf (juni 2015) en Huisvesting Nationale politie (juli 2015). Artikelen zijn verschenen in het themanummer vastgoed van het Audit magazine en de Barometer Maatschappelijk vastgoed 2015.

SYMPOSIUM ICT-risico's bij het Rijk. Georganiseerd in samenwerking met het Ministerie van Financiën voor leden van de departementale Audit Committees en leden van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer.

BIJENKOMST EU-netwerkbijeenkomst in het Huis van Europa.
Tijdens deze bijeenkomst is speciaal aandacht voor het initiatief "A budget focused on results".

PRESENTATIE over de decentralisaties in het sociale domein tijdens het 100.000+ Congres Financiën (jaarlijks congres voor wethouders en directeuren financiën en concerncontrollers van gemeenten met minimaal 100.000 inwoners).



BEZOEK van een delegatie van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) aan de Algemene Rekenkamer. Tijdens het bezoek is ingegaan op de bevindingen van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van Belastingstelsel, pensioenen, batenlastenstelsel en risico's overheidsfinanciën.

BIJENKOMST Lunchbijeenkomst voor betrokkenen uit de uitvoeringspraktijk van EU-gefinancierde projecten, mede naar aanleiding van ons Rapport bij de Nationale verklaring 2015 (mei 2015).

ARTIKEL voor het handboek Publiek-Private Samenwerking: kunst van het evenwicht (onder redactie van Maurits Sanders) naar aanleiding van Rekenkameronderzoek naar DBFMO-projecten (juni 2013).

ARTIKEL in de Internationale Spectator over duurzame energie in Nederland en de EU naar aanleiding van ons rapport Stimulering van duurzame energieproductie (SDE+) (april 2015).

ARTIKEL op MeJudice over het belang van beter inzicht in gedragseffecten bij fiscale maatregelen naar aanleiding van het Rekenkamerrapport Raming van Belastingontvangsten (september 2015).





ARTIKEL in *Bulletin for International Taxation* over Rekenkameronderzoek naar belastingontwijking en internationale ontwikkelingen op dit gebied.

GASTHEER van internationale training *Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework*.

LEZING Lunchlezing voor de beleidsdirectie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu over ons rapport Instandhouding hoofdvaarwegennet (oktober 2015).

BIJDRAGE aan Jaarboek integriteit 2015 (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector) over integriteitsrisico's van decentralisaties.

PRESENTATIE tijdens het Seminar *Onderzoek naar integriteit: waar staat de rekenkamer?*, georganiseerd door de Rekenkamer Rotterdam.

December

GESPREKKEN/BIJeenKOMSTEN met diverse stakeholders binnen de Europese Unie (EU) over de begrotingssystematiek van de EU en de evaluatie van het *Single Supervisory Mechanism*.

ARTIKEL in Tijdschrift voor public governance audit & control (TPC) naar aanleiding van ons rapport *De Staat als aandeelhouder* (april 2015).

COLUMN in Magazine Bank en Wereld (van Nederlandse Vereniging van Banken) over belang van onafhankelijke controle.



Bijlage 3 - Nevenfuncties

COLLEGELEDEN

Drs. A.P. (Arno) Visser, president		
NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
lid stuurgroep van het NWO-onderzoeksprogramma Verbetering van verantwoording	1 vergadering per jaar	geen
lid bestuur Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid Raad van Inspiratie voor de Burgerpolis van de Sociale Verzekeringsbank	enkele vergaderingen per jaar	geen
voorzitter raad van toezicht van het Almere Familie Festival	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid bestuur INTOSAI Development Initiative (IDI)	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid jury Stuivering Open Data Award	enkele vergaderingen per jaar	geen

Drs. C.C.M. (Kees) Vendrik		
NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
voorzitter raad van advies van de opleiding Master of Public Management, Universiteit Twente	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid begeleidingscommissie voor het Planbureau voor de Leefomgeving	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid raad van toezicht van het nieuwe muziekgebouw (Muziekpaleis/TivoliVredenburg), Utrecht	minimaal vier vergaderingen per jaar	geen





Drs. F.C. (Francine) Giskes		
NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
voorzitter Stichting Streekfonds Texel	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid bestuur van de Stichting Rede van Texel Live	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid Comité van Aanbeveling van de Modern Art Register Notary Stichting (Marns)	Geen	geen

COLLEGELEDEN IN BUITENGEWONE DIENST

Drs. P.W. (Paul) Doop		
Hoofdfunctie: voorzitter Raad van Bestuur van het Medisch Centrum Haaglanden (MCH) en Bronovo		
NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
voorzitter raad van toezicht van de Nederlandse Reisopera	ca. 10 vergaderingen per jaar	geen
lid adviescommissie voor de bezwaarschriften van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie	ca. 8 vergaderingen per jaar	vast bedrag per vergadering
lid raad van commissarissen AMC Medical Research	enkele vergaderingen per jaar	geen





Prof. Dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Hoofdfunctie: hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvies in publiek-private context aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam (EUR)

NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag	2 à 3 dagen per week	op declaratiebasis
wetenschappelijk directeur van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)	20 tot 30 dagen per jaar	op declaratiebasis
lid curatorium van de leerstoel Management van Zorginstellingen aan de EUR	een beperkt aantal bijeenkomsten	geen
voorzitter van de raad van commissarissen van de Regionale ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden	circa 10 dagen per jaar	vaste vergoeding
voorzitter raad van toezicht ziekenhuis Rijnstate	circa 15 vergaderingen per jaar	vaste vergoeding
voorzitter raad van advies Inspectie voor de Gezondheidszorg	minimaal 3 vergaderingen per jaar	vaste vergoeding per vergadering
lid evaluatie- en adviescommissie bestuurlijk stelsel, gemeente Amsterdam	enkele dagen	vaste vergoeding

SECRETARIS

Dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA

NEVENFUNCTIE	TIJDSBESLAG	BEZOLDIGING
lid curatorium van de accountantsopleiding van de VU, Amsterdam	enkele vergaderingen per jaar	vacatiegeld en vergoeding van de reiskosten
lid jury Deloitte Kordes Award	enkele vergaderingen per jaar	geen
lid raad van toezicht Tassenmuseum, Amsterdam (tot medio februari 2016)	enkele vergaderingen per jaar	geen





Colofon

Basisopmaak, cover & infographics: Koen Geurts.nu en Studio Piraat
Fotografie: René Verleg, Willy Nihot-Olivier en eigen materiaal

De tekst van het Verslag 2015 van de Algemene Rekenkamer is vastgesteld op 14 maart 2016.
Het verslag is op 24 maart 2016 aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer.

Algemene Rekenkamer
Lange Voorhout 8
Postbus 20015
2500 EA Den Haag
www.rekenkamer.nl

