



# **Verslag 2011**

22 maart 2012

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



# Inhoud

<b>Verslag 2011</b>	<b>1</b>
<b>Onderzoeken</b>	<b>6</b>
Uitgevoerde, uitgestelde en ingelaste onderzoeken	7
Uitgevoerde onderzoeken	7
Ingelaste projecten	7
Uitgestelde onderzoeken	7
Onderzoeken naar het presteren van de overheid	10
Onderzoeken naar het functioneren van de overheid	15
Twee bijzondere leerstoelen	22
Kwaliteitsbeheersing	24
Drie controlemomenten	24
Externe communicatie	26
Innovatie	28
<b>Samenwerking en kennisuitwisseling</b>	<b>31</b>
Provinciaal en lokaal	32
Internationaal	35
<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>39</b>
Personeel en organisatie	40
Personalia	42
Integriteit	43
Interne communicatie	45
Informatievoorziening en automatisering	46
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	48
Controlestructuur	50
Financiën	52



# Verslag 2011

In het Verslag 2011 verantwoordt de Algemene Rekenkamer zich over haar werkzaamheden in 2011. We presenteren de grote lijnen van ons beleid en onderzoek. U kunt eenvoudig doorklikken naar de uitgebreide achtergrondinformatie en overzichten op onze website.



## Algemene Rekenkamer als Hoog College van Staat

2

### *Missie*

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

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

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

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

### **Onze positie in het staatsbestel**

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

### **Onze taak en doelstelling**

De taken, doelstellingen en verantwoordelijkheden van de Algemene Rekenkamer staan in de Comptabiliteitswet 2001. In deze wet is vastgelegd dat wij rechtmatigheidsonderzoek en doelmatigheidsonderzoek verrichten bij het Rijk en de daarmee verbonden instellingen.

Ons rechtmatigheidsonderzoek betreft het functioneren van het Rijk. We controleren of het binnenkomende geld (belastingen, premies en heffingen) volgens de regels is geïnd. Ook gaan we na of het uitgaande geld is besteed zoals bij de begroting is afgesproken en of de geldende regels zijn toegepast. Wij keuren de rekening van uitgaven en ontvangsten van het Rijk goed.

Met ons doelmatigheidsonderzoek kijken we of de rijksoverheid naar behoren presteert. Dat wil zeggen, of ze doelmatig werkt en of het beleid van de ministers doeltreffend is.



### **Ons werkterrein**

Ons werkterrein beslaat het Rijk (de ministeries) en de 'instellingen op afstand van het Rijk'. Deze instellingen op afstand van het Rijk zijn:

3

- zelfstandige instellingen die een publieke taak vervullen; en
- publiek-private samenwerkingsverbanden die niet tot de rijksoverheid behoren maar wel geheel of gedeeltelijk worden betaald met publiek geld.

Voorbeelden van instellingen op afstand van het Rijk zijn scholen, uitkeringsinstanties, toezichthouders en politiekorpsen.

Wij hebben niet de bevoegdheid om bij particulieren en bij decentrale overheden (provincies, gemeenten, waterschappen) te controleren hoe rijks gelden worden besteed. Deze overheden zijn volgens de wet zelf verantwoordelijk voor de controle op hun financiën. Provincies en gemeenten hebben eigen rekenkamers. In de praktijk werken particulieren en decentrale overheden vaak op vrijwillige basis wel mee aan ons onderzoek, als wij daar om vragen.

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

### **Europese subsidies**

Wij mogen wel onderzoek doen bij particulieren, bedrijven, provincies, gemeenten en instellingen die subsidies van de Europese Unie (EU) ontvangen. Daarbij controleren we of zij het EU-geld juist hebben besteed.

### **Onze belanghebbenden**

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

- De Eerste en Tweede Kamer. Onze onderzoeken bevatten betrouwbare en bruikbare informatie aan de hand waarvan parlementsleden snel kunnen bepalen of een minister naar behoren functioneert en presteert. Vooral de Tweede Kamer heeft dergelijke informatie nodig om goed invulling te kunnen geven aan haar budgetverantwoordelijkheid en haar politieke controletaak. Wij verrichten regelmatig op verzoek van de Tweede Kamer onderzoek naar specifieke onderwerpen waarover de Kamer meer wil weten.
- Het kabinet. Onze onderzoeken zijn voor ministers van belang omdat zij met de resultaten ervan gericht en onderbouwd verbeteringen kunnen doorvoeren in de opzet en de uitvoering van hun beleid en de verantwoording daarover. Dat komt de rechtmatigheid, doelmatigheid en de effectiviteit van het kabinetsbeleid ten goede.
- De samenleving. Het zijn uiteindelijk de burgers, bedrijven en instellingen die de reële effecten ondervinden van het overheidsbeleid dat met hun belastinggeld wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Dat betreft bijvoorbeeld ook het geld' dat de regering heeft gestoken in de aanpak van de financiële crisis. Daarom heeft ook de samenleving er belang bij dat wij een vinger aan de pols houden.



### **Onze strategie voor de periode 2010-2015**

In de strategie 2010-2015 hebben we de kaders aangegeven waarbinnen we met ons onderzoek willen bijdragen aan goed openbaar bestuur. We hebben voor de periode 2010-2015 het lerend vermogen van het openbaar bestuur centraal gesteld.

4

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

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

Structureel besteden we in deze strategische periode aandacht aan:

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

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Onze strategie behelst meer dan een optelsom van de onderzoeken die we in ons werkprogramma opnemen. We besteden ook aandacht aan ons eigen presteren en functioneren en aan de toegankelijkheid van onze kennis. Daarom hebben we bij het opstellen van onze strategie expliciet rekening gehouden met ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Mvo is de zorg voor maatschappelijke effecten van het functioneren van de instelling - een omschrijving die ook het kabinet hanteert. Concreter betekent dit:

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

### **Ons werkprogramma voor 2011 en 2012**

Om onze strategie goed uit te kunnen voeren stellen we elk jaar een werkprogramma vast.

In ons Werkprogramma 2011 staan de onderzoeksprojecten waarover we in 2011 van plan waren te publiceren. In het volgende hoofdstuk bespreken wij de door ons in 2011 verrichte onderzoeken. Van de door ons voorgenomen publicaties in 2011 is ruim twee derde in 2011 gepubliceerd, een deel van de onderzoeken zal in het eerste kwartaal van 2012 tot publicatie leiden. Gedurende het jaar zijn er ook enkele onderzoeken toegevoegd aan het werkprogramma.



### *Werkprogramma 2012*

In december 2011 is ons werkprogramma voor 2012 vastgesteld. We willen voortaan flexibeler inspelen op onze snel veranderende omgeving. We gaan daarom halverwege het jaar 2012 onze programmering tegen het licht houden en eventueel bijstellen. Op onze website zullen we de bijstellingen in het werkprogramma bekend maken.

5

### **Onze organisatiestructuur**

Het bestuur van de Algemene Rekenkamer, het college, bestaat uit drie leden. Daarnaast zijn er twee collegeleden in buitengewone dienst. Collegeleden worden voor het leven benoemd. Het college neemt beslissingen op basis van consensus.

De ambtelijke leiding van de Algemene Rekenkamer is in handen van de secretaris. De vijf directeuren vormen het managementteam, onder voorzitterschap van de secretaris. Dit team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en de uitvoering van strategie en werkprogramma.

Meer informatie over het college van de Algemene Rekenkamer en de organisatiestructuur is te vinden op onze website.

### *Organisatieontwikkelingen 2011*

In 2011 hebben we de strategie verder uitgewerkt. Om met onze onderzoeken meer impact te bewerkstelligen hebben we focus aangebracht op drie aspecten:

- lerende overheid;
- de euro;
- betekenis voor de samenleving.

MVO en het diversiteitsbeleid stonden hoog op onze agenda: op verschillende manieren is in 2011 hiervoor aandacht van de medewerkers gevraagd.



# Onderzoeken

6

De Tweede Kamer wist de Algemene Rekenkamer goed te vinden. We deden in 2011 opvallend veel verzoekonderzoeken. De onderzoeken en andere activiteiten die we zelf bepaalden stonden veelal in het teken van de bezuinigingen.

**Uitgevoerde, uitgestelde en ingelaste onderzoeken**  
**Onderzoeken naar het presteren van de overheid**  
**Onderzoeken naar het functioneren van de overheid**  
**Twee bijzondere leerstoelen**  
**Kwaliteitsbeheersing**  
**Externe communicatie**  
**Innovatie**





## **Uitgevoerde, uitgestelde en ingelaste onderzoeken**

7

### **Uitgevoerde onderzoeken**

Een overzicht van de onderzoeken die voor 2011 gepland stonden, is te vinden in het Werkprogramma 2011. De rapporten die wij voor 2011 op het programma hadden staan en ook in dat jaar hebben opgeleverd, staan in ons publicatieoverzicht uitgevoerde onderzoeken 2011.

### **Ingelaste projecten**

Wij hebben in 2011 ook werkzaamheden verricht die niet in ons werkprogramma waren opgenomen. Het gaat daarbij om twee onderzoeken die op verzoek van de Tweede Kamer zijn uitgevoerd:

- *Besteding van spoorbudgetten door ProRail;*
- *Kosten van jeugdbescherming en -reclassering.*

In ons werkprogramma staan ook vier onderzoeken waar de Tweede Kamer en/of een bewindspersoon ons al eerder om hadden gevraagd:

- *Holland Casino: naleving overheidsbeleid;*
- *Staatsbalans: zicht op staatsvermogen;*
- *Open standaarden en opensourcesoftware bij de rijksoverheid;*
- *ICT politie 2010.*

Wij hebben een aantal activiteiten ingelast omwille van de actualiteit. Dit heeft geresulteerd in onder meer de volgende producten voor de Tweede Kamer:

- brieven over onze bevoegdheden bij De Nederlandsche Bank;
- brieven over het experiment verantwoording en begroting;
- een brief over publieke externe verantwoording en controle van European Stability Mechanism (ESM);
- een brief bij het voorstel Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting;
- een poster financiële stromen basisonderwijs 2010;
- een brief over de controle van NAVO-uitgaven;
- bijsluiters bij de begrotingsinformatie 2012;
- een brief over de besteding spoorbudgetten van ProRail.

### **Uitgestelde onderzoeken**

De volgende publicaties waren voor 2011 gepland, maar zijn doorgeschoven naar 2012 of 2013.

#### *Gecoördineerde audit afvalstromen*

In een aantal deelnemende landen is het onderzoek pas in de tweede helft van 2011 opgestart. Hierdoor was publicatie van een gezamenlijk rapport in 2011 niet haalbaar. Het onderzoek in Nederland is in het tweede kwartaal van 2011 opgestart en kent een langere doorlooptijd dan



voorzien. De complexiteit van het handhavingsnetwerk en een aanvullende analyse van opgelegde straffen zijn daar debet aan.

8

#### *Prestaties in de strafrechtketen*

Voor dit onderzoek was meer tijd nodig dan voorzien. Bovendien bleek tijdens de uitvoering van het onderzoek dat toegezegde informatie niet tijdig aan ons beschikbaar kon worden gesteld.

#### *Duurzame ruimtelijke inrichting*

Het regeerakkoord 'Vrijheid en verantwoordelijkheid' van het kabinet-Rutte/Verhagen heeft veel gevolgen voor het ruimtelijk en natuurbeleid van het Rijk. Het college besloot de onderzoeksvraag te herzien en de uitvoering van het onderzoek uit te stellen naar 2012.

#### *Publiek ondernemerschap II*

Het onderzoeksteam kreeg te maken met een ingewikkelde ambtelijke afstemming. Dit kostte meer tijd dan verwacht. Bij afronding bleken daardoor leden van het onderzoeksteam niet meer beschikbaar.

#### *Naleving en effecten van EU-beleid in Nederland*

Het betreft twee afzonderlijke onderzoeken, met twee afzonderlijke rapporten.

*Kwaliteit van Oppervlaktewater in Natura2000-gebieden; Naleving en effecten van EU-beleid en Bestrijding accijnsfraude bij alcohol en tabak; Naleving en effecten van EU-beleid.* De afronding van beide conceptrapporten kost meer tijd dan voorzien.

#### *Lessen uit PpS-projecten*

In de loop van 2011 bleek dat de oorspronkelijke opzet niet voldeed. Daarom werd gekozen voor een nieuwe opzet. Die hernieuwde opzet moest ingepast worden in het werkprogramma en de planning van 2012.

#### *Vorming voor Centra voor Jeugd en Gezin in gemeenten*

Vlak voor de zomer 2011 zijn 32 lokale rekenkamer(commissie)s en de Algemene Rekenkamer gestart met een gezamenlijk onderzoek naar de vorming van Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) in 41 gemeenten. Mede door de overweldigende belangstelling van lokale rekenkamer(commissie)s voor dit onderwerp is dit onderzoek nog niet afgerond. Afronding van het onderzoek wordt verwacht in de eerste helft van 2012.

#### *Aansturing kwaliteit accountantsverklaringen bij rechtspersonen met een wettelijke taak*

Het conceptrapport heeft geleid tot een fundamentele discussie met rwt-betrokkenen over institutionele kwesties. In de toekomst zullen wij het gebruiken als achtergronddocument bij discussies over onder meer reikwijdte rechtmatigheid en type accountantsverklaring.

#### *Personeel van de rijksoverheid: een nulmeting*

De reden dat deze publicatie werd doorgeschoven, is dat de benodigde personeelscijfers over de politie niet eerder dan per 1 april 2012 beschikbaar zullen komen. Wij zullen de betreffende



gegevens nu in mei 2012 publiceren in ons jaarlijkse rapport *Staat van de rijksverantwoording*, zoals wij dat ook in 2011 hebben gedaan.

9

*Overzicht effectiviteitsonderzoek rijksoverheid*

Besloten is om de factsheets die we in 2011 wilden uitbrengen, nu nog niet te publiceren. In de eerste helft van 2012 publiceren we een rapport met de rijksbrede resultaten.

*Vastgoed van rechtspersonen met een wettelijke taak*

In 2011 is besloten dat het programma Vastgoed, waarvan dit onderzoek deel uitmaakt, wordt herzien. De Algemene Rekenkamer beraadt zich over de wijze waarop wij follow-up zullen geven aan de verkregen onderzoeksbevindingen.



## Onderzoeken naar het presteren van de overheid

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

10

In 2011 hebben we daartoe onderzoeken uitgevoerd die in bijgaand overzicht staan. Een aantal onderzoeken en het effect dat ze sorteerden bespreken we hieronder.

### Transparante ontwikkelingssamenwerking

Net als in 2010 hebben wij in 2011 in een aantal publicaties aandacht besteed aan de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking.

#### *Versnippering van het beleid voor ontwikkelingssamenwerking onderzocht*

De Algemene Rekenkamer volgt of het kabinet er in slaagt om de door velen geconstateerde versnippering in het beleid voor ontwikkelingssamenwerking terug te dringen. Wij rapporteren hierover geregeld aan de Tweede Kamer.

De eerste rapportage bracht de uitgangssituatie in beeld. Wat was de mate van versnippering toen het kabinet-Rutte/Verhagen aantrad? We beschrijven de veelheid aan thema's en doelen, activiteiten, organisaties en landen die Nederland financiert. Deze rapportage is gepubliceerd onder de titel *Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking; Stand van zaken april 2011*.

In de tweede rapportage hebben we de plannen voor 2012 beoordeeld. Het budget is afgenomen van 0,8% naar 0,7% van het BNP. We constateren dat het de staatssecretaris van Buitenlandse Zaken is gelukt om te focussen op een beperkt aantal landen en thema's. Dit is in de begroting duidelijk zichtbaar. De staatssecretaris had het plan versnippering van activiteiten tegen te gaan. Maar het aantal activiteiten blijft nagenoeg gelijk. Het rapport is gepubliceerd onder de titel *Monitoring beleid voor ontwikkelingssamenwerking; Stand van zaken september 2011*.

#### *Haïti*

Op het terrein van ontwikkelingssamenwerking volgen we ook de hulp aan Haïti. In november 2011 hebben we het rapport *Verantwoording van de hulpelden 2010 voor Haïti* uitgebracht.

We concluderen hierin dat de verantwoording over de besteding van de Giro 555-gelden is verbeterd. Dit blijkt uit onze vergelijking met de verantwoording over de tsunami-gelden uit 2008. Voor het eerst laten de rapportages van de Samenwerkende Hulporganisaties zien hoe het geld van Giro 555 is besteed.

In 2012 publiceren we nieuwe rapportages over de vereenvoudiging van het beleid voor ontwikkelingssamenwerking en de hulp aan Haïti.

### Financiële stromen basisonderwijs in beeld

In september 2011 publiceerden wij de poster *Financiële stromen basisonderwijs 2010*. Ook presenteerden wij deze poster aan de Tweede Kamer. De aanwezige Kamerleden gaven aan dat ze het een nuttig overzicht vonden. De Kamerleden stelden vragen over beschikbare gelden voor passend onderwijs en de toereikendheid van de lumpsum. Het was op dat moment de verwachting



dat de Tweede Kamer hierover in het najaar discussies zou voeren. De Kamerleden hebben de poster gebruikt tijdens het algemeen overleg met de minister van OCW over financiën in het primair onderwijs.

11

We hebben de poster en toelichting dit najaar teruggezien in een aantal publicaties in vakbladen en op websites over het primair onderwijs.

### **Rapport over uitgavenbeheersing in de zorg voedt Kamerdebat**

Op 3 november 2011 hebben wij ons rapport *Uitgavenbeheersing in de zorg* uitgebracht. Er was veel belangstelling van de pers. Zowel nieuwsberichten, commentaren, besprekingen, columns en blogs besteedden aandacht aan de uitkomsten van ons onderzoek. We publiceerden het rapport vlak voor de behandeling van de begroting van VWS in de Tweede Kamer. Bij de briefing waren Kamerleden van bijna alle fracties aanwezig. Zij gaven aan het rapport goed te kunnen gebruiken bij de voorbereiding van de begrotingsbehandeling.

De Tweede Kamer stelde vragen over het rapport aan de minister van VWS en aan de Algemene Rekenkamer. Bij de begrotingsbehandeling van het Ministerie van VWS benutten diverse Kamerleden het rapport en ook de minister ging bij haar beantwoording uitvoerig in op het rapport van de Algemene Rekenkamer.

Kamerlid Van der Veen diende een motie in waarin de Algemene Rekenkamer gevraagd wordt advies uit te brengen over de rapportage omtrent het Budgettair Kader Zorg. Deze motie werd verworpen. Tevens diende Van der Veen een amendement in voor het schrappen van artikel 121 van de Zorgverzekeringswet. Dat artikel is een uitzonderingsbepaling waardoor de Algemene Rekenkamer niet bevoegd is de besteding van verzekeringsgelden door zorgverzekeraars te controleren. Zonder deze uitzonderingsbepaling zouden wij daartoe wel bevoegd zijn, op grond van de CW. Het amendement is verworpen in december 2011.

Ook de Eerste Kamer besteedde aandacht aan het rapport bij de behandeling van de wijziging van de Wet Marktordening Gezondheidszorg.

### **Effecten innovatiebeleid moeilijk toetsbaar**

De overheidsuitgaven aan innovatiebeleid zijn gestegen van € 1,8 miljard in 2003 tot € 3,7 miljard in 2010. Of deze verdubbeling van de uitgaven heeft geleid tot vergroting van het innovatief vermogen van Nederland hebben we niet kunnen vaststellen. Dit beschrijven we in het rapport *Innovatiebeleid*.

In de meeste evaluaties ontbreekt essentiële informatie voor de beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van uitgaven aan innovatiebeleid. Ze geven nauwelijks inzicht in de vraag of de regeling of het instrument heeft bijgedragen aan de vergroting van het innovatief vermogen van Nederland. Ook ontbreken beleidsdoorlichtingen die de doeltreffendheid van het innovatiebeleid integraal beoordelen.



Daarnaast was de coördinatie door de minister van Economische Zaken op de vergroting van het innovatief vermogen gebrekkig. Departementen voerden een eigen innovatiebeleid, waarvan de bijdrage aan de vergroting van het innovatief vermogen onduidelijk is.

12

#### *Aannemelijk en toetsbaar*

De evaluaties geven nauwelijks inzicht in het effect van de uitgaven aan innovatiebeleid. Hierdoor kan de minister geen onderbouwde keuze maken welke instrumenten hij wil blijven gebruiken in het bedrijvenbeleid. We hebben de minister aanbevolen om de doelmatigheid en doeltreffendheid van regelingen en instrumenten aannemelijk en toetsbaar te maken.

#### *Transparantie via website*

Het meten van effectiviteit van innovatiebeleid is lastig en effecten zijn vaak pas over verschillende jaren zichtbaar. Daarom hebben we de minister gewezen op de noodzaak van meer transparantie over de besteding van innovatiegelden. Wie ontvangt innovatiegelden, wat doen zij ermee en welke resultaten zijn daarmee bereikt? De Amerikaanse website [www.recovery.gov](http://www.recovery.gov) kan als voorbeeld dienen. Op deze website zijn de geldstromen goed te volgen. In november 2011 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen voor het opzetten van een dergelijke website. De minister van EL&I heeft de motie overgenomen.

#### **Leren van subsidie-evaluaties**

De rijksoverheid geeft elk jaar geld uit aan subsidies. In 2010 ging het om 613 subsidieregelingen met een budget van € 6 miljard. Houdt het Rijk in de gaten of deze subsidiegelden effectief worden besteed? Die vraag stelden we ons in het onderzoek *Leren van subsidie-evaluaties*, een rapport dat we in oktober 2011 uitbrachten. Hierin concluderen we dat het veelal onbekend blijft of subsidies effectief zijn, omdat subsidies gebrekkig op effectiviteit worden geëvalueerd.

#### *Risico's*

De gebrekkige wijze waarop subsidies worden geëvalueerd kan nadelige gevolgen hebben.

- Het risico bestaat dat ministers beslissingen nemen over bijvoorbeeld voortzetting van een subsidieregeling op basis van niet-onderbouwde informatie over de effectiviteit.
- Ook bestaat het risico dat ministers niet-onderbouwde informatie over de effectiviteit van subsidies aan de Tweede Kamer verstrekken.

De Tweede Kamer krijgt op basis van de door ministers verstrekte informatie geen goed beeld van de effectiviteit van subsidies. De Kamer wordt niet over alle subsidie-evaluaties geïnformeerd en in een aantal gevallen is de informatie gekleurd: ministers melden soms alleen de positieve punten uit subsidie-evaluaties. Ook de kwaliteit van het rijksbrede *Subsidieoverzicht Rijk 2010* schiet op diverse punten tekort.

#### *Handreiking en workshop*

Naast het rapport hebben we een *Handreiking effectevaluaties van subsidies* uitgebracht om ministeries te helpen beter te evalueren. Ook bieden we goed bezochte workshops aan voor ambtenaren, om concrete subsidies beter te leren evalueren.



## **ICT bij de politie**

Op verzoek van de minister van Veiligheid en Justitie (VenJ) onderzochten we in 2011 de ICT bij de politie. We reconstrueerden de besluitvorming over een drietal ICT-systemen voor de zogenoemde basisvoorzieningen: handhaving, opsporing en capaciteitsmanagement. We beoordeelden de sturing en beheersing van de ICT bij de politie.

13

Wij kwamen tot de conclusie dat ICT het werk van de politie onvoldoende ondersteunt bij de uitvoering van hun taken en dat de beheerskosten hoog zijn, waardoor ruimte voor vernieuwing beperkt is.

Dat de politie de afgelopen tien jaar weinig vooruitgang heeft geboekt bij het zorgen voor een goed functionerende, landelijke informatiehuishouding, heeft een aantal oorzaken:

- Organisatie en aansturing van de ICT bij de politie zijn onvoldoende.
- De korpsbeheerders hadden onvoldoende bestuurlijke grip.
- Het toezicht door de minister schoot tekort.

### *Uitdagingen*

De minister van VenJ en de politie staan voor verschillende uitdagingen. Ze moeten de organisatie en aansturing van de ICT vereenvoudigen en werkprocessen van de politie harmoniseren.

Daarnaast moeten ze de administratieve belasting van de politie terugbrengen en de regionale computercentra over laten gaan naar één centraal computercentrum. Hervorming van de politie van een regionaal naar een nationaal bestel kan helpen om hier grip op te krijgen.

De geconstateerde problemen rond de ICT bij de politie worden versterkt door de cultuur binnen de politie. De afstand tussen besluitvormers over ICT en de werkvloer is groot. Dit heeft het vertrouwen van agenten in de ICT aangetast. We signaleren ook spanningen tussen groepen, soms een gebrek aan vertrouwen en geen bereidheid tot samenwerking. Een cultuurverandering is nodig.

### *Minister neemt onze conclusies en aanbevelingen over*

De minister van VenJ heeft aan de Tweede Kamer laten weten hoe hij onze bevindingen in zijn beleid opneemt. De Tweede Kamer heeft met zijn plannen ingestemd.

Wij zullen de invoering van de nationale politie en de uitvoering van de plannen van de minister nauwgezet volgen. Waar nodig zullen we hierover rapporteren aan de Tweede Kamer.

## **Energiebesparing: ambities en resultaten**

Om de klimaatverandering te beperken moet de uitstoot van CO<sub>2</sub> minder worden. Uiteenlopende kabinetten hebben steeds beleid geformuleerd om energiebesparing te bevorderen. Het kabinet-Rutte/Verhagen ziet energiebesparing niet meer als doel op zichzelf, maar vooral als instrument om de uitstoot van CO<sub>2</sub> te verminderen. Meer informatie hierover is te vinden op de pagina over Energiebesparing.

### *Oorzaken van niet behalen van doelen*

In de door ons onderzochte periode (1995-2008) zijn de resultaten sterk achtergebleven bij de doelen. Oorzaken hiervoor zijn:



- De rijksoverheid heeft minder en zwakkere beleidsinstrumenten ingezet dan nodig was.
- Het beleid in de energie-intensieve industrie is in de periode 2000-2007 steeds minder verplichtend geworden.
- Het beleid in de industrie sluit slechts gedeeltelijk aan op de motieven van ondernemingen om in energiebesparing te investeren.

14

Sinds 2008 wordt een vierde oorzaak steeds belangrijker. Als nationaal beleid besparingen oplevert in bedrijven die onder de Europese CO<sub>2</sub>-emissiehandel vallen, houden die bedrijven rechten over. Die worden later of ergens anders weer gebruikt. Deze energiebesparing helpt dus niet bij de vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot in Europa.

#### *Aanbevelingen*

We hebben het kabinet onder andere aanbevolen om:

- een coherente visie te formuleren op het klimaat- en energiebeleid;
- het nationale energiebesparingsbeleid te concentreren op die sectoren die niet onder de emissierechtenhandel vallen en/of op lange-termijninnovaties.

We hebben het kabinet ook in overweging gegeven om de tariefstructuur van de energiebelasting gelijkmatiger te maken om zo het geld zo doelmatig mogelijk in te zetten. Nu betalen grootverbruikers weinig en kleinverbruikers relatief veel. Dat levert minder besparing op dan een meer gelijkmatige verdeling.

De betrokken ministers hebben in hun reactie, gecoördineerd door de minister van EL&I, laten weten dat hun visie al in het regeerakkoord staat. Ook willen ze doorgaan met financiële prikkels tot energiebesparing in bedrijven die onder de CO<sub>2</sub> emissiehandel vallen. Wel zal het kabinet de mogelijkheden laten onderzoeken tot een meer gelijkmatige tariefstructuur van de energiebelasting. Samen met het CPB houden we in maart 2012 een seminar over noodzaak en mogelijkheden van energiebesparing.





## Onderzoeken naar het functioneren van de overheid

15

De Algemene Rekenkamer controleert ook of de rijksoverheid naar behoren functioneert. Dat wil zeggen of zij volgens de regels ('rechtmatig') met het belastinggeld van burgers en bedrijven omgaat. Verslag van onderzoek naar de rechtmatigheid van de overheidsinkomsten en -uitgaven doen we in onze jaarlijkse publicaties rond de goedkeuring van de rijksrekening. Ook doen we onderzoeken naar het functioneren van aan het Rijk verbonden organen en voeren we specifieke onderzoeksprogramma's uit.

Deze onderzoeken staan in een lijst van onderzoeken naar het functioneren van de overheid. Onze belangrijkste publicaties die in 2011 in dit kader verschenen, bespreken we hieronder.

### Verbeteren begroting en verantwoording

De minister van Financiën besloot in 2007 een experiment uit te voeren gericht op verbetering van de begroting en de verantwoording. Dit gebeurde in overleg met de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer. In 2010/2011 hebben wij samen met het Ministerie van Financiën dit experiment geëvalueerd.

Uit deze evaluatie bleek dat de begrotingen en jaarverslagen door toespitsing op de kabinetsprioriteiten beter leesbaar zijn. Maar de samenhang van beleidsinformatie met daaraan gekoppeld het budget op de begrotingsartikelen was verloren gegaan. De verantwoordingsbrief van de minister-president en zijn aanwezigheid bij het debat in de Tweede Kamer hebben bijgedragen aan de kwaliteit en relevantie van het Verantwoordingsdebat. Het heeft onze voorkeur dat de informatie in de brief van de minister-president voortkomt uit de reguliere en (gecontroleerde) verantwoordingsinformatie in de jaarverslagen van de ministers. Verder vinden wij dat iedere minister zich maximaal moet inspannen om de relatie tussen zijn handelen en de realisatie van de beleidsdoelen aannemelijk te maken. Als de inzet van instrumenten door de overheid tot concrete, geleverde prestaties leidt, vinden wij dat deze informatie in begroting en jaarverslag moet worden opgenomen.

In 2011 hebben we verschillende stappen gezet om het verantwoordingsonderzoek te verbeteren. Ons doel was dat auditdiensten vaker systeemgericht zouden gaan controleren en minder interne controlewerkzaamheden zouden verrichten. Wij wilden onze aandacht verleggen naar controle van de jaarverslagen zelf in plaats van het beoordelen van de kwaliteit van het werk van auditdiensten.

### Controlebestel

Wij maken voor onze controle gebruik van de resultaten van het werk van departementale auditdiensten. Jaarlijks beoordelen wij of hun werkzaamheden hiervoor toereikend zijn. In 2011 schonken wij extra aandacht aan verschillen in werkwijzen van departementale auditdiensten. Dit stelde ons in staat om best practices en efficiencyverbeteringen te identificeren.

Het kabinet werkt aan de centralisatie van de auditfunctie van de rijksoverheid. Het plan is om op 1 april 2012 de bestaande auditdiensten te laten opgaan in één centrale auditdienst, de Auditdienst Rijk. Alleen de auditdiensten van de Ministeries van Veiligheid en Justitie en van Defensie sluiten



later aan, uiterlijk op 1 april 2013. Wij volgen deze ontwikkeling op de voet. De werkzaamheden van de auditdiensten hangen immers nauw samen met onze taakuitvoering.

Wij vinden het belangrijk dat het controlebestel beter en efficiënter wordt ingericht en dat hiervoor:

- de verschillende lagen in het controlebestel optimaal gebruik kunnen maken van de resultaten van elkaars werkzaamheden;
- er geen doublures in het bestel zitten;
- het controlebestel de toets van internationale standaarden met glans kan doorstaan.

16

In het licht van internationale standaarden is het van belang dat wij als externe controleur voldoende sturing kunnen geven aan het werk van de departementale auditdiensten. Wij hebben de minister van Financiën laten weten wat onze wensen zijn voor de aanpak van de wettelijke controle en hem er op gewezen dat het Handboek Auditing Rijksoverheid niet door de gecontroleerde (de minister van Financiën) zou moeten worden opgesteld. Naar de mening van de Algemene Rekenkamer ligt de toegevoegde waarde van de departementale auditdiensten vooral in de interne beheersing van de bedrijfsvoering en de advisering hierover. Dat maakt de scheiding tussen advies en controle (de auditdiensten geven een controleverklaring af) een belangrijk punt van aandacht.

Onze gesprekken over het controlebestel met het Ministerie van Financiën hebben in het najaar geleid tot een rijksbrede bijeenkomst. Hier waren ruim zestig betrokkenen, onder wie veel vertegenwoordigers van departementen, aanwezig. Onze secretaris hield daar een toespraak. [<http://kenniskamer/Configuratie/zoekresultaten> en dan spreektest Ellen van Schoten] Kern van haar betoog was dat zich buiten de rijksdienst voor het controlebestel relevante ontwikkelingen voordoen. Zoals: de toegenomen aandacht voor *governance*-vraagstukken en de aanscherping van het toezicht op accountants. Ook de interne auditdiensten in het bedrijfsleven hebben een ontwikkeling doorgemaakt. Waren het eerst interne diensten die vooral gericht waren op het afgeven van een controleverklaring, thans zijn het diensten primair gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering.

### **Goedkeuring van de rijksrekening**

De Algemene Rekenkamer is wettelijk verplicht om de jaarverslagen van het Rijk te controleren. Het gaat daarbij om de jaarverslagen van de Koning, de Hoge Colleges van Staat, de ministeries en de begrotingsfondsen. We controleren of de ontvangsten (belastingen en heffingen) volgens de regels zijn geïnd en of de uitgaven zijn besteed conform de begroting en volgens de geldende regels.

Wij presenteren onze bevindingen hierover elk jaar op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei, in onze rapporten bij de jaarverslagen van het Rijk. Wij beperken ons in de papieren rapporten tot de hoofdzaken. Gedetailleerde informatie plaatsen we op onze website.

#### *Verantwoordingsdag 2011*

Onze president presenteerde op Verantwoordingsdag, 18 mei 2011, de resultaten van dit onderzoek van de verantwoordingen. In haar speech in de Tweede Kamer lichtte zij ons oordeel toe over de beleidsinformatie en de bedrijfsvoering van het Rijk, en over de rechtmatigheid van de ontvangsten en uitgaven van het Rijk.



Wij hebben de Rijksrekening 2010 en de saldibalans van het Rijk 2010<sup>1</sup> goedgekeurd. De ontvangsten en uitgaven van het Rijk waren voor het overgrote deel rechtmatig.

17

Wij oordeelden dat over 2010 de beschikbaarheid van goede verantwoordingsinformatie over behaalde prestaties en effecten niet is toegenomen. Ministers geven bij 42% van de kabinetsdoelstellingen aan dat de mate van realisatie niet kan worden toegelicht.

De bedrijfsvoering van het Rijk vertoonde over 2010 een wisselend beeld. Wij signaleren vooruitgang bij de Ministeries van Justitie, van Buitenlandse Zaken en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het subsidiebeheer van het Ministerie van VWS is voor het twaalfde jaar op rij niet op orde. Verder constateren wij dat het Ministerie van Defensie onvoldoende vordert met het oplossen van de vele en hardnekkige onvolkomenheden in het financieel beheer en het materieelbeheer.

### **Bezuinigingsmonitor**

In het regeerakkoord heeft het kabinet-Rutte/Verhagen voor ongeveer € 18 miljard aan bezuinigingsmaatregelen aangekondigd voor de jaren 2011–2015. In de *Bezuinigingsmonitor 2011*, die wij kort voor Verantwoordingsdag 2011 publiceerden, hebben wij de bezuinigingsmaatregelen voor 2011 op overzichtelijke wijze in kaart gebracht. Op twaalf posters is te zien hoe die bezuinigingsmaatregelen zijn ingeboekt in de begroting en wat de gevolgen zijn.

Rond Verantwoordingsdag kreeg de *Bezuinigingsmonitor 2011* veel media-aandacht. De meeste partijen waren enthousiast over de monitor. De minister van Financiën is zijn toezegging aan de Tweede Kamer nagekomen om tweemaal per jaar met een eigen, vergelijkbare bezuinigingsmonitor te komen. Kort voor Prinsjesdag presenteerde het kabinet de *18 miljard monitor* als onderdeel van de stukken in het koffertje.

### **Staatsbalans: zicht op staatsvermogen**

Kort voor Verantwoordingsdag 2011 publiceerden wij het rapport *Staatsbalans: zicht op staatsvermogen*. Daarin gaan wij in op de vele facetten van de Staatsbalans. Wij geven aan hoe de huidige Staatsbalans is opgebouwd en tot stand komt in het licht van algemeen aanvaarde (internationale) standaarden voor financiële verslaggeving in de publieke sector.

Met medewerking van het Ministerie van Financiën hebben we in september 2011 het seminar 'Inzicht in financiële risico's voor het Rijk' georganiseerd. Bij de bijeenkomst waren onder meer leden van de Eerste en Tweede Kamer, medewerkers van het CPB en het CBS aanwezig. Het seminar, onder voorzitterschap van collegelid Kees Vendrik, draaide om de vraag of er voldoende inzicht is in de financiële risico's van de rijksoverheid. Het is duidelijk dat er veel financiële risico's zijn. Er ontbreekt een totaaloverzicht dat aangeeft welke risico's er voor de overheidsfinanciën zijn, hoe deze risico's kunnen worden beheerst en aan welke bedragen gedacht moet worden.

Wij zijn van plan om de Tweede Kamer in 2012 een onafhankelijk overzicht te verschaffen van risico's voor de houdbaarheid van de overheidsfinanciën.



### **Kredietcrisis en EU-landencrisis: Interventies en vervolg**

De Algemene Rekenkamer heeft in mei 2011, net als in 2010 en 2009, aandacht besteed aan de kredietcrisis. De financiële sector en de (internationale) samenleving worden nog steeds geconfronteerd met de gevolgen van deze crisis. Wij volgden in ons onderzoek naar de kredietcrisis de interventies en arrangementen van het Ministerie van Financiën in het kader van de kredietcrisis en de EU-landencrisis. Uit de vierde rapportage blijkt met betrekking tot de kredietcrisis dat de Nederlandse staat eind 2010 naar verwachting voor ongeveer € 40,9 miljard aan aandelen, leningen en *securities* heeft uitstaan bij diverse financiële instellingen. Eind 2009 was dat € 43,8 miljard. Worden hierbij opgeteld de garanties en participaties in (de verliezen op) portefeuilles, dan loopt de staat vermoedelijk over totaal € 95,1 miljard risico. Dat was eind 2009 nog € 139,3 miljard.

18

### **Begrotingsbijsluiters 2012**

De bijsluiters bij de begroting 2012 zijn gemaakt met het doel te laten zien of de Tweede Kamer later haar dechargerol kan waarmaken. Gepubliceerd werden negen begrotingsbijsluiters, voorzien van een boodschap en antwoorden op de vragen:

- Geeft de minister aan om welke bezuiniging/intensivering het gaat?
- Geeft de minister aan welke maatregelen hij/zij neemt?
- Geeft de minister aan wat daarvan de verwachte effecten zijn?

De onderwerpen, zowel bezuinigingen als intensiveringen, hebben we gehaald uit onze *Bezuinigingsmonitor*. Bij de keuze van onderwerpen hebben we rekening gehouden met spreiding over ministeries, goede vertegenwoordiging van betrokkenen (onder wie burgers en ondernemers) en onze strategie.

We constateren dat de informatie over de door ons onderzochte bezuinigingen en intensiveringen inzicht verschaft in financiële consequenties en voorgenomen maatregelen (prestaties), maar relatief weinig inzicht geeft in beoogde of te verwachten effecten ervan.

De minister van Financiën constateerde dat ontwikkelingen als decentralisatie en privatisering het sturen op effecten ingewikkelder maken. Wij vinden het wenselijk dat in de begroting causale verbanden worden gelegd tussen beleidsprestaties en verwachte (maatschappelijke) effecten. Of dat dergelijke verbanden aannemelijk worden gemaakt waar beleidsdoelstellingen niet meetbaar zijn.

De bijsluiters hebben de nodige impact gehad. Zo gebruikte een Tweede Kamerlid tijdens de behandeling van de begroting van het Ministerie van IenM de betreffende bijsluiter ter onderbouwing van zijn betoog. Hij wilde de minister laten beloven dat de kritiekpunten van de Algemene Rekenkamer het volgende jaar niet meer zouden terugkeren.

### **Extra Kamerbriefing over rechtspersonen met een wettelijke taak (rwt's)**

Naar aanleiding van ons rapport *Verantwoording en toezicht bij rechtspersonen met een wettelijke taak, deel 5. Terugblik 2009* stelde de Tweede Kamer vragen aan de minister van Financiën en de Algemene Rekenkamer. De commissie voor de Rijksuitgaven (CRU) vroeg vervolgens om onze



zienswijze toe te lichten. Wij hebben uiteengezet waarom de ministers zich in de Tweede Kamer nog onvoldoende verantwoordden over rwt's.

19

De Tweede Kamer krijgt nog niet over alle rwt's een geaggregeerd overzicht van de publieke gelden. De Tweede Kamer is niet op de hoogte of deze gelden rechtmatig zijn besteed en of de rwt's hun taken goed uitvoeren. Om dit te verbeteren hebben wij vooral aandacht gevraagd voor versterking van de rapportage over rwt's in de jaarverslagen van de ministeries.

In concreto gaat het om het volgende:

1. De ministeries moeten aangeven of de inkomsten door rwt's rechtmatig zijn besteed en de taken goed worden uitgevoerd.
2. In de jaarverslagen moeten de ministeries ook de ontvangsten van rwt's uit premies en tarieven vermelden.
3. De ministeries moeten informatie geven over de wijze waarop de publieke belangen zijn gegarandeerd. Het gaat hier om de belangen van de burgers, zoals toegankelijkheid, leveringszekerheid, continuïteit, kwaliteit, integriteit, betaalbaarheid en kostenbeheersing van de publieke dienstverlening.
4. De ministeries moeten zorgen voor een reviewbeleid dat voorziet in periodieke in plaats van incidentele reviews.

Op verzoek van de Tweede Kamer hebben het Ministerie van Financiën en wij in maart 2011 briefings gegeven over dit onderwerp. Dit in verband met een algemeen overleg over dit onderwerp in april 2011. In dit overleg heeft de minister van Financiën toezeggingen gedaan om de verantwoording over rwt's in de departementale jaarverslagen te verbeteren, onder meer op de bovengenoemde punten 1, 2 en 4. Inmiddels heeft het Ministerie van Financiën invulling gegeven aan de toezeggingen op de punten 1 en 2 door middel van de Rijksbegrotingsvoorschriften 2012.

### **Gebruik van horizontale verantwoordingsinformatie**

Op 26 mei 2011 hebben wij het rapport *Gebruik van horizontale verantwoordingsinformatie* uitgebracht. Ministeries verschillen onderling sterk in het gebruik van horizontale verantwoordingsinformatie bij hun (verticale) toezicht op rwt's. Met dit onderzoek maken we inzichtelijk of en hoe ministers, zowel in beleid als praktijk, gebruik maken van horizontale verantwoordingsinformatie. Op grond van onze bevindingen geven we een handreiking voor het gebruik van horizontale verantwoordingsinformatie in het verticale toezicht. Het rapport is gebruikt door de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Dit is een netwerk van veertien publieke dienstverleners, waaronder het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA), Kadaster, ProRail, Dienst Wegverkeer (RDW), Staatsbosbeheer en UWV. Deze organisaties willen zich optimaal publiek verantwoorden. Het netwerk heeft ook via de website het rapport onder de aandacht gebracht en bovendien de leden per e-mail nadrukkelijk gevraagd dit rapport en de daarin opgenomen handreiking te betrekken bij de afspraken rond hun toezichtrelatie(s).

### **Personeel**



Wij beschouwen de factor *personeel* cruciaal voor de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de overheidsdienstverlening en de beleidsuitvoering. Daarom besteden we in de periode 2010-2015 extra aandacht aan de factor personeel.

20

#### *Verantwoording personele uitgaven*

In onze onderzoeken naar de verantwoording over 2010 hebben we rijksbreed aandacht besteed aan de rechtmatigheid van de personele uitgaven. De resultaten staan in het rapport *Staat van de Rijksverantwoording 2010*. Verder werden in de rapporten bij de jaarverslagen van de Ministeries van Veiligheid en Justitie, Financiën en VROM afzonderlijke passages opgenomen over daar gesignaleerde onvolkomenheden.

Daarnaast hebben we in dat rapport vermeld hoeveel ambtenaren er op 1 januari 2011 precies bij de rijksoverheid werkten. Ook het aantal militairen en politieagenten werd in het overzicht meegenomen. De Algemene Rekenkamer blijft deze aantallen in ieder geval tot 2015 publiceren, zodat iedereen de ontwikkeling kan volgen. In het rapport *Staat van de Rijksverantwoording 2011* (publicatie in mei 2012) worden de overzichten uitgebreid met het aantal mensen werkzaam in de sector onderwijs en met een aantal extra kenmerken, zoals de verdeling man/vrouw en leeftijd.

Kort na publicatie van dit Verslag publiceren we een onderzoek naar strategische personeelsplanning binnen de rijksoverheid, *Personeelsbehoefte rijksoverheid: strategie en planning*. Een strategisch personeelsplan is zowel van belang voor de afzonderlijke departementen als voor de hele rijksoverheid. Door middel van een rijksbreed personeelsplan kan bijvoorbeeld in kaart worden gebracht waar personele overschotten zijn en waar tekorten en wat de gevolgen zijn van een ontwikkeling naar een i-overheid en het wel of niet kunnen verhogen van de arbeidsproductiviteit. Aanleiding hiervoor vormen verschillende onderzoeken waaruit blijkt dat de personeelsvoorziening in het openbaar bestuur onder grote druk komt te staan door de gevolgen van de vergrijzing, de bezuinigingen en de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt.

#### **Financieel beheer van de NAVO**

In 2011 hebben we nadrukkelijk de aandacht van de Tweede Kamer gevraagd en gekregen voor de controle op NAVO-uitgaven door de 'rekenkamer' van de NAVO.

De International Board of Auditors for NATO (IBAN) controleert jaarlijks de uitgaven van de NAVO. Om financiële redenen zoeken de lidstaten naar manieren om de NAVO efficiënter en effectiever te laten functioneren. Uit de IBAN-rapporten blijkt dat er een aantal gebieden is waar besparingen en versterkingen van het financieel beheer binnen de NAVO zeker mogelijk zijn. Deze rapporten zijn evenwel niet openbaar beschikbaar.

Wij hebben dit in mei 2011 – niet voor de eerste keer – aangekaart in de jaarlijkse bijeenkomst van rekenkamers van de NAVO-landen en de IBAN. Vervolgens hebben we in onze brief Controle op NAVO-uitgaven de Tweede Kamer ingelicht over:

- de noodzaak tot openbaarmaking van IBAN-rapporten;
- de invoering van een collegiale toets van de IBAN door rekenkamers van de NAVO-lidstaten;
- de beperkte vorderingen in het financieel beheer en de financiële verantwoording van de NAVO.



De Tweede Kamer heeft in 2011 over de IBAN gesproken tijdens drie algemeen overleggen van de commissies Buitenlandse Zaken en Defensie. Een meerderheid van de Kamerleden pleitte daarin voor openbaarmaking van de IBAN-rapporten. De ministers van Defensie en van Buitenlandse Zaken gaven aan dat zij zich hiervoor in NAVO-verband zullen inzetten.

21

Verder stemde de Noord-Atlantische Raad van de NAVO op 16 november 2011 in met de benoeming van de heer M.J. (Marius) Winters RA tot één van de zes leden van IBAN. De heer Winters was eerder werkzaam als onderzoeksdirecteur en waarnemend secretaris van de Algemene Rekenkamer. Ook was hij werkzaam bij de Ministeries van BZK en van Financiën. Hij is per 1 januari 2012 benoemd voor een periode van vier jaar.

### **Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2010**

Jaarlijks geeft de Algemene Rekenkamer een oordeel over de Nederlandse EU-lidstaatverklaring. Wij zijn over het geheel genomen positief over de EU-lidstaatverklaring 2010 die de minister van Financiën namens het kabinet heeft afgegeven.

Nederland verantwoordt zich dit jaar over ruim € 1 miljard aan bij de Europese Commissie gedeclareerde uitgaven. De lidstaatverklaring geeft een getrouw beeld van het beheer en de besteding van dit Europese geld. De Algemene Rekenkamer maakt kanttekeningen bij twee onderdelen van de lidstaatverklaring:

- Gelden uit het Europees Landbouwfonds voor de Plattelandsontwikkeling (ELFPO) zijn niet goed aanbesteed.
- Het kabinet geeft voor het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) geen volledig beeld van de geconstateerde fouten in de declaraties voor dit fonds. Volgens het kabinet is dit een incidentele fout die niet meer zal voorkomen.

Met de EU-lidstaatverklaring wil Nederland bijdragen aan een beter beheer, een betere controle en een betere verantwoording van de EU-gelden die Nederland in gedeeld beheer met de Europese Commissie besteedt. De lidstaatverklaring wordt jaarlijks door de minister van Financiën namens het kabinet afgegeven. De Algemene Rekenkamer is gevraagd om jaarlijks een oordeel te geven over de Nederlandse EU-lidstaatverklaring.

Behalve Nederland publiceren het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Zweden een lidstaatverklaring. De verklaringen verschillen onderling van elkaar doordat regelgeving en geharmoniseerde normen voor deze onverplichte verklaringen ontbreken. Wel verplicht voor de lidstaten is het insturen aan Europa van de zogeheten Annual Summary, maar die is niet openbaar. Ook het Europees Parlement dringt aan op verbetering van verantwoording door de lidstaten.

De Algemene Rekenkamer is positief over de ontwikkeling die de lidstaatverklaring in Nederland de afgelopen vijf jaar heeft doorgemaakt. Alle fondsen waarvoor lidstaat en Europese Commissie samen verantwoordelijk zijn, maken deel uit van de lidstaatverklaring. Bovendien constateert de Algemene Rekenkamer dat beheer, controle en verantwoording over Europees geld in Nederland verbeterd zijn. De volgende stap is uitbreiding naar de afdrachten van Europa.



## **Twee bijzondere leerstoelen**

De medewerkers van de Algemene Rekenkamer doen veel kennis op via hun onderzoek. Om deze kennis breder te delen stimuleren we medewerkers om presentaties te houden, artikelen te schrijven en kennis uit te wisselen met universiteiten. Met dit doel ondersteunt de Algemene Rekenkamer een leerstoel aan de Universiteit van Tilburg en één aan Universiteit Nyenrode.

22

### **Leerstoel Goed bestuur bij publiek-private arrangementen**

De Algemene Rekenkamer ondersteunt sinds 2007 de leerstoel Goed bestuur bij publiek-private arrangementen aan de Universiteit van Tilburg. Prof. dr. C. (Cor) van Montfort bekleedt deze leerstoel. Hij is sectormanager bij de Algemene Rekenkamer.

In het kader van de leerstoel zijn in 2011 uiteenlopende activiteiten ontplooid waarin zowel sprake was van brengen als van halen van kennis. Voorbeelden hiervan zijn dat ook dit jaar alle derde-jaarsstudenten bestuurskunde hebben kennigemaakt met het instituut Algemene Rekenkamer. En tweede-jaarsstudenten hebben een vergelijkend onderzoek gedaan naar rekenkamers in het buitenland.

Cor van Montfort neemt deel aan diverse onderzoeksnetwerken zoals het door hem samen met collega's van de Vrije Universiteit opgerichte 'colloquium goed bestuur'. Ook participeert hij in de kernstaf van het Centrum voor bestuur van de maatschappelijke onderneming, verbonden aan TiasNimbas in Tilburg.

Cor van Montfort maakte in 2011 een studiereis naar India en China om daar de ontwikkelingen te onderzoeken in de publiek-private samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. In die landen bezocht hij ook de nationale rekenkamers.

### **Leerstoel Public Auditing & Accounting**

Prof. dr. Martin Dees RA bekleedt sinds 1 oktober 2010 de leerstoel Public Auditing & Accounting bij Universiteit Nyenrode te Breukelen. Martin Dees is twee dagen per week als hoogleraar gedetacheerd. Hij is aan de Algemene Rekenkamer verbonden als vaktechnisch specialist.

De leerstoel is ingesteld binnen het Center for Public Auditing & Accounting (CPAA), dat door Nyenrode en de Rijksauditdienst is opgericht. Het is in Nederland de enige leerstoel die zich specifiek richt op 'public auditing'. Op 27 mei 2011 sprak Martin Dees zijn inaugurele rede uit, met als titel 'De Public Sector Auditor – Trait-d'union in het Openbaar Bestuur'.

Het CPAA verzorgt een professionele opleiding tot public sector auditor. Het CPAA verzorgde in 2011 ook een keuzemodule public sector auditing voor bachelorstudenten Accountancy bij Nyenrode, en diverse opleidingen voor de Rijksacademie voor Financiën en Economie, de Rijksauditdienst en de Algemene Rekenkamer.

Ook het afgelopen jaar hebben de leerstoelen publicaties opgeleverd in wetenschappelijke tijdschriften en boeken en presentaties op wetenschappelijke conferenties in binnen- en buitenland.





### **Wetenschappelijke publicatie over performance audit**

Ook andere medewerkers publiceerden in wetenschappelijke tijdschriften. We noemen hier de bijdragen die Peter van der Knaap (onderzoeksdirecteur) en Rudi Turksema (specialist) hebben geleverd aan de in 2011 verschenen bundel *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*. In dit boek beschrijven performance auditors uit verschillende landen welke ontwikkelingen er zijn op het gebied van performance audit en hoe performance audit bijdraagt aan een meer effectieve overheid. De bijdragen van Van der Knaap en Turksema richten zich op het besteden van aandacht aan de rol van belanghebbenden bij het uitvoeren van performance audits (responsiviteit) en het selecteren van geschikte onderwerpen voor het uitvoeren van performance audits.



## Kwaliteitsbeheersing

24

De Algemene Rekenkamer streeft ernaar de kwaliteit van het onderzoek hoog te houden en te voldoen aan de normen van de International Supreme Audit Institutions (ISSAI). Daarom maken we gebruik van een systeem van interne kwaliteitsbeheersing.

### Drie controlemomenten

Voor de doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken bestaat dit interne systeem uit drie controlemomenten: voorafgaand aan het onderzoek, tijdens het onderzoek en na de afronding ervan.

- Het Informatiepunt Doelmatigheids- en Doeltreffendheidsonderzoek van de Algemene Rekenkamer geeft vooraf advies aan onderzoekers. Het informatiepunt beoordeelt de probleemstelling en onderzoeksvragen en geeft advies over een effectieve en efficiënte uitvoering van het onderzoek. In 2011 heeft het informatiepunt bij veertien projectvoorstellen adviezen gegeven.
- Tijdens het onderzoek geeft een team van collega-onderzoekers advies over de technische en strategische kwaliteit van het onderzoek. In 2011 kregen de onderzoeksdirecteuren tijdens de uitvoering zeventig adviezen over 44 onderzoeken.
- Aan het einde van het onderzoekstraject voert onze afdeling Kwaliteit een kwaliteitstoets uit. De afdeling toetst de toegankelijkheid en leesbaarheid van het conceptrapport. Ook wordt er gekeken naar validiteit, betrouwbaarheid, consistentie en toegevoegde waarde van het onderzoek. Op basis van die bevindingen brengt de afdeling advies uit aan het college over verbetering van het desbetreffende onderzoek.

In 2011 zijn er 28 conceptrapporten bij het college ingediend, waarvan er 27 voorzien waren van een kwaliteitstoets. In 2010 waren deze getallen respectievelijk nog 27 en 20.

Mede op basis van afspraken binnen de internationale gemeenschap van rekenkamers, is ook de Algemene Rekenkamer al enkele jaren bezig de kwaliteit van haar werk verder te verbeteren met de boven omschreven kwaliteitscontroles. De effectiviteit van deze interne kwaliteitsbeheersing heeft voortdurend onze aandacht. Ook opleidingen en persoonlijke trainingen kunnen daar een positieve bijdrage aan leveren, waarbij we de eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van ons werk centraal stellen. Het is de bedoeling met ingang van 2012 de kwaliteitstoetsen nog beter in het onderzoeksproces te gaan verankeren, onder meer door het bevorderen van een dialoog tussen de onderzoekers en de op kwaliteit controlerende collega's.

In 2011 heeft de afdeling Kwaliteit een intern onderzoek uitgevoerd naar de gebruikswaarde van onze in 2009 en 2010 gepubliceerde onderzoeken. Dat onderzoek leerde ons dat we grote winst kunnen behalen door nog beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van het parlement. Mede daarom hebben we in 2011 nog nadrukkelijker met onze timing rekening gehouden met de agenda van de Tweede Kamer. Dat lijkt weerklank te vinden.

### Extern onderzoek

De Algemene Rekenkamer heeft in 2011 aan een openbaar accountantskantoor gevraagd een onderzoek te doen naar de kwaliteit van de uitvoering van het jaarlijkse rechtmatigheidsonderzoek.



En meteen te kijken naar de mate waarin we met dat onderzoek voldoen aan de ISSAI. Het accountantskantoor adviseert om op een aantal punten het rechtmatigheidsonderzoek te verbeteren. Hierover neemt het college in 2012 een beslissing.

25

### **Kritiek op de Algemene Rekenkamer**

Vanuit samenleving en politiek komt er commentaar op de werkzaamheden van de Algemene Rekenkamer. Ook in 2011 waren daar kritische geluiden bij. Wij vinden het belangrijk om te weten waar het precies om gaat, omdat wij ervan kunnen leren. Onze standaardprocedure is om binnen vijf werkdagen contact op te nemen met de schrijver of spreker en die uit te nodigen voor een gesprek. In 2011 hebben we dat vier keer gedaan. Wij geven twee voorbeelden.

Het rapport *Open standaarden en opensourcesoftware bij de rijksoverheid* leidde tot verschillende reacties. De heer Sleurink van Open web trends schreef ons drie open brieven. Wij hebben met hem gecorrespondeerd en zijn suggestie om in gesprek te gaan met een aantal deskundigen wordt opgevolgd.

Over ons onderzoek naar ProRail, dat we op verzoek van de Tweede Kamer uitvoerden, raakten we in debat met de minister van IenM. Onze hoofdconclusie luidt dat ProRail in de periode 2005-2010 in totaal maximaal € 1,1 miljard minder heeft uitgegeven aan beheer, onderhoud en aanleg van het spoor dan het Ministerie van IenM hiervoor had begroot in het Infrastructuurfonds.

De minister van IenM kwam met andere cijfers: er zou € 373 miljoen minder zijn besteed. Later is dit getal door de minister bijgesteld tot € 364 miljoen. Dit was aanleiding voor ons om een extra review op de cijfers uit te voeren. Op grond van onze review concluderen we dat het verschil tussen de cijfers van de minister en onze cijfers in belangrijke mate verklaard wordt door een verschil in grondslag. Wij gaan uit van de door de Tweede Kamer goedgekeurde oorspronkelijke begroting, terwijl de minister realisatiecijfers (het vermoedelijk beloop) uit de Miljoenennota van een jaar later hanteert. Wij hebben de Tweede Kamer en de minister hierover geïnformeerd. De Tweede Kamer stelde in april 2011 de Tijdelijke commissie onderhoud en innovatie spoor in. Deze nam blijkens hun rapport van 16 februari onze conclusies over.



## Externe communicatie

De resultaten van onderzoek van de Algemene Rekenkamer en overige inzichten worden in de eerste plaats gedeeld met het parlement, betrokken ministers en staatssecretarissen.

26

Andere stakeholders op wie we de externe communicatie richten zijn de departementen, (wetenschappelijke) instituten en instellingen, belangenorganisaties, de media en geïnteresseerde burgers.

Ontwikkelingen in politiek en samenleving, ook internationaal, worden gemonitord en betrokken bij de selectie en aanpak van onderzoeksthema's en -objecten. Ook wordt nagegaan hoe Kamer en kabinet omgaan met de gepubliceerde onderzoeken en of de toezeggingen van bewindspersonen zijn nagekomen.

Al onze onderzoeksrapporten en andere producties zijn voor iedereen toegankelijk op onze website.

### Tweede en Eerste Kamer

We hebben de rapporten en andere producten die we in 2011 hebben gepubliceerd, verstuurd naar de Tweede Kamer, betrokken ministers en andere wettelijke adressanten. De Tweede Kamer is in 2011 twintig keer via een briefing geïnformeerd over de bevindingen en aanbevelingen van onderzoeken. Een enkele keer heeft de Algemene Rekenkamer op soortgelijke wijze toelichting op rapporten gegeven in de Eerste Kamer. Indien bewindspersonen er prijs op stelden, zijn soortgelijke toelichtingen bij de publicatie van een rapport aan hen verstrekt.

### Commissie voor de Rijksuitgaven

In de Tweede Kamer is de commissie voor de Rijksuitgaven de eerste gesprekspartner voor de Algemene Rekenkamer. Twee maal per jaar spreekt het college van de Rekenkamer met de leden van deze commissie. Onderwerp van gesprek zijn thema's als begroten en verantwoorden, de informatiepositie van de Tweede Kamer en wensen die in het parlement leven over onderzoek dat door de Rekenkamer uitgevoerd kan worden.

Via de commissie voor de Rijksuitgaven is er veelvuldig contact met de Kamer over nieuwe verzoeken voor onderzoek of lopende zaken. Producten als de *Bezuinigingsmonitor 2011* en de *Bijsluiters bij de begrotingsinformatie 2012* zijn daar voorbeelden van.

In 2011 zijn zes onderzoeken gepubliceerd die op verzoek van de Tweede Kamer of een bewindspersoon zijn uitgevoerd. Ook zijn twee zogenoemde terugblikken gepubliceerd. In 2011 betroffen deze evaluerende onderzoeken de publieke omroep en buitenlandvergoedingen voor rijksambtenaren. Deze onderzoeken werden eerder op verzoek van de Kamer uitgevoerd.

### Pers, wetenschap en samenleving

Naast de politiek-bestuurlijke contacten spant de Algemene Rekenkamer zich in om nationaal en internationaal een netwerk te onderhouden van professionele contacten. Op die manier krijgen we voeding uit wetenschap en samenleving. Hiervoor worden onder meer congressen en symposia bijgewoond en (mede)georganiseerd.



Het geven van lezingen door leden van het college, het managementteam of projectleiders is een andere vorm van informatieoverdracht. Dit gebeurt op verzoek of op eigen initiatief. Toespraken van collegeleden worden ook op onze website gepubliceerd.

27

Bij twee in 2011 gepubliceerde onderzoeken zijn bedrijven en burgers om ervaringen en meningen gevraagd. Dit gebeurde met behulp van internettoepassingen. Het ging daarbij om de onderzoeken *Innovatiebeleid* en *Open standaarden en opensourcesoftware bij de rijksoverheid*.

De artikelen, uitzendingen en webpagina's waarin de pers de onderzoeksresultaten van de Algemene Rekenkamer bespreekt, vormen een belangrijk informatiekanaal voor burgers. Bovendien dragen ze bij aan de politieke aandacht voor thema's die de Rekenkamer agendeert of uitdiept.

De afdeling Communicatie voorziet media uitvoerig van informatie en beantwoordt vragen. Via internet, kranten, radio, televisie en boeken wordt de burger geïnformeerd over het werk en de producten van de Algemene Rekenkamer. De afdeling Communicatie hanteert hierbij een pro-actieve werkwijze. Verzoeken van media voor interviews of toelichting op het werk en de positie van de Rekenkamer worden met aandacht behandeld. Het publiceren van artikelen in vaktijdschriften door medewerkers wordt gestimuleerd.

### **Hoge Colleges van Staat en andere (advies)instellingen**

De Algemene Rekenkamer onderhoudt contacten met andere Hoge Colleges van Staat, zoals de Raad van State en de Nationale ombudsman. Ook onderhouden wij contacten met (advies)instellingen als de WRR, het SCP, het CPB, het CBS, het Huis van Europa, Pro Demos en het Planbureau voor de Leefomgeving. Dit relatiebeheer leidt niet alleen tot uitwisseling van elkaar versterkende ideeën, maar in enkele gevallen ook tot uitwisseling van personeel, meestal op detacheringsbasis.

### **Website informatiekanaal bij uitstek**

Onze website wordt een steeds belangrijker bron van informatie over het werk van de Rekenkamer. Journalisten, ambtenaren van ministeries en andere overheidsdiensten, wetenschappers en burgers blijven via onze website op de hoogte van onze onderzoeken.

In 2011 raadpleegden 83 437 (unieke) bezoekers onze website, tegen 76 604 in 2010. De top-5 van in 2011 meest geraadpleegde publicaties:

- ICT bij de politie;
- Leren van subsidie-evaluaties;
- Besteding van spoorbudgetten door ProRail;
- Bezuinigingsmonitor;
- Innovatiebeleid.

In 2011 hebben we een aantal onderdelen van de website opnieuw ingericht. De verbeteringen komen voort uit onderzoek dat we eind 2010 en begin 2011 hebben gedaan onder bezoekers van de website.

### **Burgervragen**

De Algemene Rekenkamer ontvangt geregeld vragen en opmerkingen naar aanleiding van gepubliceerd onderzoek. Deze reacties krijgen we vooral digitaal. In 2011 kregen we digitaal 91



vragen. In de meeste gevallen konden we het antwoord snel verzorgen. Bij complexe vraagstukken kostte dat meer tijd.

28

#### *Soorten vragen*

In 2011 kregen we van burgers en belanghebbenden een aantal tips voor mogelijk onderzoek. Daarbij ging het met name om vermeende ondoelmatigheden bij de besteding van overheidsgeld. Deze tips zijn doorgegeven aan onze onderzoeksteams en hebben in een enkel geval geleid tot een gesprek met de tipgever. Waar het tips betrof over de besteding van belastinggeld door decentrale overheden, werd de tipgever doorverwezen naar de juiste instantie.

In sommige gevallen werd onze hulp gevraagd bij een conflict met de overheid. In deze gevallen verwijzen wij de vragensteller door, omdat wij niet de aangewezen instantie zijn voor het oplossen van conflicten.

## **Innovatie**



De Algemene Rekenkamer heeft structureel aandacht voor innovatie. We zijn voortdurend op zoek naar verbeteringen van onze onderzoeksmethoden. We maken gebruik van nieuwe technieken en ontwikkelingen. Ons InnovatieLab, dat sinds 2010 bestaat, biedt hierbij ondersteuning.

29

### **Burgerperspectief**

In ons onderzoek willen we meer aandacht geven aan de gevolgen van overheidsbeleid voor de burger. Ervaringen en meningen van burgers leveren belangrijke informatie op over het presteren en functioneren van de overheid. In dit kader verkennen we de toepasbaarheid van de onderzoeksmethode van de Kafkabrigade. Dat gebeurt in een project over de administratieve lasten binnen de Wajong, dat in 2012 wordt voortgezet.

In deze methode begint het onderzoek bij een concreet probleem van een burger met de overheid. Meestal heeft dat te maken met complexe bureaucratische procedures, waarbij verschillende overheidspartijen betrokken zijn. In het onderzoek wordt uiteengehaald waar de knelpunten liggen die het probleem doen voortbestaan. Ook wordt gekeken wat de betrokken partijen kunnen doen om de burger beter van dienst te zijn.

Daarnaast hebben we in onze zogenoemde praktijktoetsen ervaringen van burgers, bedrijven of uitvoerders in beeld gebracht. Deze praktijktoetsen zijn beschreven in onze rapporten bij de jaarverslagen.

### **Geografische informatiesystemen**

Met geografische informatiesystemen (GIS) kan informatie over locaties geanalyseerd en in kaart gebracht worden. In 2011 hebben we in het webdossier Ruimtelijke inrichting geldstromen in beeld gebracht en geografische informatie via de site ontsloten.

### **Nieuwe vormen van publiceren**

Om de discussie over publieke verantwoording te stimuleren organiseerde de Algemene Rekenkamer in maart 2011 een evenement onder het motto 'Passie voor publieke verantwoording'. Bij deze druk bezochte bijeenkomst lanceerden we ook de website [www.passievoorpubliekeverantwoording.nl](http://www.passievoorpubliekeverantwoording.nl). Met deze website en social media wil de Algemene Rekenkamer een bijdrage leveren aan het debat over publieke verantwoording en anderen stimuleren aan het debat deel te nemen.

De financiële stromen die ten goede komen aan het basisonderwijs hebben we in beeld gebracht in een *poster*.

Ook tonen dit verslag en ons verslag over 2010 onze ambitie om meer gebruik te maken van video.

### *Goede voorbeelden*

Met onze strategie voor de periode 2010-2015 willen we bijdragen aan een lerende overheid. Een manier om dat te doen is door goede voorbeelden van uitvoering van overheidstaken, bedrijfsvoering of verantwoording te benoemen en te verspreiden. Het afgelopen jaar hebben we 'wegwijzers' gepubliceerd op onze website. Dit zijn A4tjes met tips over verschillende onderwerpen, bedoeld voor bestuurders en medewerkers van organisaties om bijvoorbeeld hun bedrijfsvoering te verbeteren.



Ook hebben we een handreiking en workshop ontwikkeld voor beleidsambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de vormgeving en evaluatie van subsidies. Dit gebeurde naar aanleiding van ons onderzoek *Leren van subsidie-evaluaties*.

30

### **Social media en crowdsourcing**

*Social media* worden steeds belangrijker bij het betrekken van de samenleving bij het openbaar bestuur. We hebben in een aantal onderzoeken in 2011 gebruik gemaakt van crowdsourcing. Bij crowdsourcing gaan we op zoek naar kennis en ervaringen van burgers en bedrijven over bepaalde onderwerpen.

Het gaat daarbij om de volgende onderzoeken:

- Bij het onderzoek naar *Innovatiebeleid* hebben we op een gesloten platform op internet 'focusgroepen' georganiseerd. Op deze manier hebben we ondernemers een aantal stellingen voorgelegd over beleidsmaatregelen rond innovatie. Daarop konden ze reageren.
- Bij ons onderzoek *Open standaarden en opensourcesoftware bij de rijksoverheid* hebben we op LinkedIn een discussiegroep geopend. IT-specialisten konden in deze discussiegroep hun visie geven over wat meegewogen moet worden om een goed beeld te krijgen van de kosten en baten van open source software.

In 2011 is de Algemene Rekenkamer gestart met het gebruik van Twitter, als aanvullend communicatiemiddel om in contact te komen met geïnteresseerde burgers en instellingen. We verstuurden 149 tweets en hadden eind 2011 meer dan 500 volgers.





# Samenwerking en kennisuitwisseling

31

De Algemene Rekenkamer wil de kwaliteit van haar onderzoek steeds verder verbeteren. Door samenwerking met andere rekenkamers, nationaal en internationaal, ontwikkelen we betere onderzoeksmethoden en onderzoeksresultaten die onderling eenvoudiger te vergelijken zijn.

## **Provinciaal en lokaal**

## **Binnen het koninkrijk**

## **Internationaal**



## Provinciaal en lokaal

De Algemene Rekenkamer doet onderzoek naar en doet uitspraken over de rijksoverheid. Lokale en provinciale rekenkamers kijken juist naar het lokale of provinciale bestuur. Nu rijksbeleid steeds vaker decentraal wordt uitgevoerd, is de behoefte tot samenwerking tussen de Algemene Rekenkamer en provinciale en lokale rekenkamers groter. 32

In 2011 hebben de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK) en de Algemene Rekenkamer de onderlinge samenwerking en uitwisseling voortgezet.

### *Lokale en provinciale rekenkamers*

De Algemene Rekenkamer bestaat bijna tweehonderd jaar. Het hebben van een rekenkamer bij provincies en gemeenten is wettelijk verplicht sinds respectievelijk 1 januari 2006 en 1 januari 2005. Nederland telt ongeveer 350 rekenkamers en rekenkamercommissies. Hieronder zijn vijf provinciale rekenkamers en zeven (vrijwillige of niet-verplichte) waterschapsrekenkamers.

De rekenkamers van Amsterdam en Rotterdam zijn met ongeveer vijftien medewerkers de grootste lokale rekenkamers. De grootste provinciale rekenkamer – de Randstedelijke Rekenkamer – telt twaalf medewerkers. De meeste gemeenten hebben een rekenkamercommissie. Deze commissie bestaat uit een aantal leden, onder wie soms leden van de gemeenteraad, die dit als nevenfunctie doen en het rekenkameronderzoek dikwijls uitbesteden aan een private partij.

### **Samenwerkingsprojecten**

Tientallen lokale en provinciale rekenkamers hebben in 2011 deelgenomen aan gezamenlijke bijeenkomsten, rondetafels, reviews, expertmeetings en andere vormen van uitwisseling van kennis. Medewerkers van de Algemene Rekenkamer namen deel aan bijeenkomsten georganiseerd door provinciale en lokale rekenkamers.

Samenwerking was er op het gebied van de volgende thema's:

#### *Centra voor Jeugd en Gezin*

Iedere gemeente heeft sinds 2011 een Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). Vanuit deze centra realiseren de gemeenten de alom gewenste sluitende aanpak in het lokale jeugdbeleid. 33 gemeentelijke rekenkamers en de Algemene Rekenkamer hebben hier in 2011 gezamenlijk onderzoek naar gedaan, waarvan de resultaten in 2012 bekend worden gemaakt.

Het idee voor dit onderzoek is ontstaan vanwege het feit dat lokale, regionale en nationale bestuursniveaus op allerlei terreinen steeds meer met elkaar vervlochten raken. Ook van de controleur vereist dat een nieuwe positiebepaling: hoe kunnen de Algemene Rekenkamer en de lokale rekenkamers en rekenkamercommissies elkaar aanvullen en versterken? In dit onderzoek naar de vorming van CJG's zijn we aan de slag gegaan met een concreet plan om de krachten te bundelen.



### *Re-integratiebeleid*

Samenwerking is er ook op het gebied van re-integratie. Met vier lokale rekenkamers is een handreiking ontwikkeld voor het doen van onderzoek naar re-integratie. De handreiking bestaat uit mogelijke onderzoeksvragen, normen en onderzoeksmethoden en schenkt aandacht aan *good practices* van eerder uitgevoerd onderzoek.

33

### *Veiligheidsregio's*

We organiseerden in 2011 workshops over veiligheidsregio's. Het doel van de workshop was het delen van kennis en verkennen wat de rekenkamers gezamenlijk kunnen doen. Een veiligheidsregio is een gebied waarin gemeenten samenwerken op het terrein van brandweer, rampenbeheersing, medische hulpverlening en openbare orde en veiligheid.

### *Evalueren van subsidies*

We maakten in 2011 een handreiking over het evalueren van subsidies. Deze werd in een workshop gepresenteerd en toegepast op lokale subsidies.

### **Hoe verder?**

In 2012 zullen eventuele gezamenlijke bijeenkomsten opnieuw gericht zijn op kennisuitwisseling en samenwerking in groter of kleiner verband. In 2012 zullen we de producten van twee samenwerkingsprojecten publiceren, en presenteren op de NVRR-dag (20 april 2012). Het gaat daarbij om het CJG-onderzoek en de Handreiking Re-integratie.

Nieuwe samenwerkingsprojecten staan op het werkprogramma van 2012, zoals het onderzoek naar de kwaliteit van huisvesting in voortgezet en basisonderwijs, en het onderzoek naar transparantie in besteding van publieke middelen voor rampen en crisisbestrijding (veiligheidsregio's).

### **De Goudvink, prijs voor beste rekenkamerrapport**

Om de kwaliteit van rekenkamerrapporten te stimuleren reikt de NVRR jaarlijks een prijs uit voor het beste rekenkamerrapport, de Goudvink.

In 2011 won de Algemene Rekenkamer de Goudvink met het rapport *Afstemming van de zorg rond chronische aandoeningen. Terugblik 2010*.

De Rekenkamercommissie Hulst won de aanmoedigingsprijs, de Groenling, met het rapport *Bouwstenen voor grond(ig) beleid. Een onderzoek naar het grondbeleid van de gemeente Hulst*.

De jury bestond uit:

- Ferd Crone (burgemeester van Leeuwarden en voormalig lid Tweede Kamer);
- Mirko Noordeggraaf (hoogleraar Publiek Management, USBO);
- José Smits (voormalig journalist GPD en de Volkskrant en voormalig Tweede Kamerlid).

In 2012 discussieert de NVRR over een nieuwe opzet van de Goudvink en Groenling.



## Binnen het koninkrijk

34

### Het Koninkrijk der Nederlanden

De Algemene Rekenkamer draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de andere rekenkamers binnen het Koninkrijk der Nederlanden. In 2011 is de basis gelegd voor een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. De samenwerking met Aruba is in 2011 voortgezet. Ook met Curaçao komt een intensieve samenwerking op gang. In beide landen zijn in 2011 verschillende samenwerkingsactiviteiten gestart, waaronder personele uitwisselingen. In Sint Maarten helpen we het college met de op- en inrichting van een algemene rekenkamer. Door gebrek aan financiële middelen ter plaatse konden niet alle eerder opgestelde plannen worden uitgevoerd.

#### *Twinning Algemene Rekenkamer Aruba*

Wij hebben sinds 2007 een aparte overeenkomst met de Algemene Rekenkamer Aruba. De nadruk van onze bijdrage ligt op ondersteuning bij de controle van jaarrekeningen. Dit gebeurt in verband met de afhandeling van de jaarrekeningen van 1986 tot en met 2011 door het parlement van het land Aruba in september 2012. Ook besteden we aandacht aan de externe positie en de interne organisatie van de Algemene Rekenkamer Aruba. Het project wordt gefinancierd uit het Fondo Desaroyo Aruba.

#### *Twining Algemene Rekenkamer Aruba*

De Algemene Rekenkamer Curaçao wil meer aandacht voor onderzoek naar bedrijfsvoering en doelmatigheid. Wij begeleiden hierbij van 2010 tot 2012 het onderzoek naar deze onderwerpen.

De financiële middelen voor deze activiteiten worden beschikbaar gesteld door de Uitvoeringsorganisatie Stichting Ontwikkeling Nederlandse Antillen (USONA). USONA is verantwoordelijk voor het rechtmatig en doelmatig beheer van de gelden die donoren voor ontwikkelingsprojecten beschikbaar stellen aan Curaçao, Sint Maarten, Bonaire, Sint Eustatius en Saba. De middelen kwamen later beschikbaar dan verwacht, waardoor de start van de voorgenomen projecten vertraagde.

In 2011 is een medewerker van de Algemene Rekenkamer Curaçao gedetacheerd bij de Algemene Rekenkamer Nederland en vice versa.



## Internationaal

35

Rekenkamers spelen wereldwijd een belangrijke rol in goed bestuur, transparante publieke verantwoording en goed beheer van publieke middelen.

We hebben de wens om de eigen kwaliteit en effectiviteit te verhogen. Dit doen we niet alleen door binnenlandse, maar ook door internationale kennisuitwisseling en samenwerking. In 2011 heeft de Algemene Rekenkamer verschillende zusterinstellingen geholpen een meer effectieve rol te vervullen in hun bestuurlijke omgeving.

### Bestuurlijke bezoeken

De president van de Algemene Rekenkamer, Saskia J. Stuiveling, heeft in januari een bezoek gebracht aan de rekenkamer van Polen. Tijdens dit bezoek heeft zij gesproken met de president en het managementteam van de Poolse rekenkamer over innovatie, strategie en organisatieverandering bij rekenkamers. In november heeft zij een bezoek gebracht aan de Russische rekenkamer, waarbij dezelfde thema's centraal stonden.

In juni kwam één van de *auditors general* van de Zweedse rekenkamer met een aantal collega's naar ons om kennis en ideeën op te doen over Europese zaken, integratie, arbeidsmarktbeleid en innovatie. De Zweedse delegatie ging ook op werkbezoek bij een sociale werkvoorziening. Daarnaast is de *assistant comptroller and auditor general* van de Britse rekenkamer in december bij ons geweest om te spreken over onderzoeken naar belastingovereenkomsten met grote bedrijven en *shared services*.

De president van de Armeense rekenkamer was in december te gast bij de Algemene Rekenkamer. Het bezoek vond plaats in het kader van de samenwerking met de Armeense rekenkamer. We ondersteunen Armenië bij het voldoen aan de internationale controlestandaarden.

### Ondersteuning van rekenkamers in andere landen

De Algemene Rekenkamer ondersteunt andere rekenkamers om de transparantie van overheidshandelen in hun land te bevorderen. Hierbij ligt de prioriteit bij verzoeken van aspirant-lidstaten van de Europese Unie (EU), landen van de Balkan, nieuwe burens van de EU, landen uit de Arabische regio en ontwikkelingslanden. We zijn in 2011 actief geweest in verschillende landen en hebben ons daarbij ingezet voor:

#### *Landen van de EU*

De Algemene Rekenkamer werkt samen met zusterinstellingen, onder meer in het Contactcomité. De presidenten van nationale EU-rekenkamers en de Europese Rekenkamer komen jaarlijks bijeen in dit comité. Het Contactcomité streeft ernaar de controle op EU-gelden en de verantwoording daarover te verbeteren. Zo pleitten de EU-rekenkamers er in 2011 voor om de circa € 700 miljard waarover het ESM (i.o.) beschikt, door nationale rekenkamers te laten controleren.



Ook op andere terreinen delen we informatie met rekenkamers in de EU, zoals informatie over trainingsprogramma en ervaringen met IPSAS en IFRS. Verder werken we samen met de Europese rekenkamer in het kader van het onderzoek voor het Rapport bij de Nederlandse EU-lidstaatverklaring 2011. dat in het voorjaar van 2012 verschijnt.

36

#### *Europese landen buiten de EU*

In 2011 is de Algemene Rekenkamer actief geweest in Kosovo, Macedonië en Armenië. In Kosovo en Macedonië helpen we de rekenkamers te voldoen aan de eisen die de EU aan rekenkamers stelt, zodat deze landen op den duur tot de Europese Unie kunnen toetreden. De samenwerking met de Armeense rekenkamer is gericht op het verbeteren en moderniseren van haar organisatie en onderzoeksmethodieken.

#### *Buren van de EU en ontwikkelingslanden*

In 2011 hebben we ons ingezet in Irak, Indonesië, Tunesië en Oeganda. In Tunesië vonden de eerste projectactiviteiten sinds de omwenteling van januari 2011 plaats. Onze morele en technische ondersteuning wordt zeer op prijs gesteld en helpt de rekenkamer van Tunesië door een onzekere en moeilijke periode.

De trainingen voor de Iraakse rekenkamer richtten zich op doelmatigheidsonderzoek en vonden plaats in Beiroet (Libanon). We adviseerden de rekenkamer van Oeganda bij het opstellen van de IT-strategie. Verder leverden we een bijdrage aan het ontwerpen van bedrijfsprocessen van de Indonesische rekenkamer. Dit gebeurde in samenwerking met de Maastricht School of Management.

#### **Internationale kennis- en ervaringsuitwisseling**

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

#### *INTOSAI*

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

In juli hebben onze secretaris en een sectormanager deelgenomen aan een INTOSAI-VN-bijeenkomst in Wenen. De bijeenkomst was gericht op samenwerking tussen Supreme Audit Institutions en de burger als informant voor publieke verantwoording.

In september heeft de startbijeenkomst van het internationale IntoSAINT-initiatief in Den Haag plaatsgevonden. 48 collega's uit 24 landen werden als moderator getraind. Ze hebben zich gecommitteerd aan de verdere uitrol van het IntoSAINT-instrument binnen INTOSAI. Het IntoSAINT-instrument is een self assessment-tool die de mate van integriteit van een organisatie in kaart brengt. Het instrument wordt gewaardeerd omdat het praktijkgericht is en meteen toepasbaar is bij rekenkamers en gecontroleerden.



INTOSAI heeft in 2010 besloten dat twee belangrijke documenten over de onafhankelijkheid van een rekenkamer in een VN-resolutie moeten worden opgenomen. Het gaat daarbij om de Lima- en Mexico-declaraties. Met deze declaraties wordt de onafhankelijkheid van rekenkamers wereldwijd versterkt.

37

Op 26 april 2011 heeft het Economic and Social Council van de VN een resolutie aangenomen. Deze resolutie refereert expliciet aan deze declaraties en beveelt de verspreiding hiervan uitdrukkelijk aan. Een informele 'groep van vrienden' heeft de resolutie voorbereid. Deze groep Permanente Vertegenwoordigers van de VN-lidstaten in New York wordt geleid door Oostenrijk en Italië. Oostenrijk is het vestigingsland van het permanente Secretariaat Generaal van INTOSAI. De algemene vergadering van de VN heeft de resolutie in het najaar aangenomen.

#### *IDI*

In maart was collegelid Gerrit de Jong aanwezig bij de jaarlijkse bestuursvergadering van het INTOSAI Development Initiative (IDI) in Oslo, Noorwegen. Toen werd het programma voor 2011 vastgesteld. Ook werd het programma van 2010 geëvalueerd.

#### *AFROSAI-E*

We hadden een adviserende rol als institutionele partner van AFROSAI-E, een formele subregio van INTOSAI. Daarnaast zijn we betrokken geweest bij de uitvoering van peer reviews gericht op kwaliteitsbeheer.

#### *Global Working Group*

In maart 2011 vond in India de twaalfde vergadering van de Global Working Group plaats. Namens de Algemene Rekenkamer waren de president en de secretaris aanwezig. De volgende onderwerpen stonden op de agenda: financiële crisis, fraude en corruptie, de veranderende rol van parlementen en rekenkamers en *environmental auditing*.

#### *EUROSAI*

In maart gaf onze president een presentatie over integriteitsbevordering, tijdens de derde ARABOSAI-EUROSAI-bijeenkomst in de Verenigde Arabische Emiraten. Dat deed zij samen met een vertegenwoordiger van de Hongaarse rekenkamer.

In september presenteerde onze president in Istanbul, Turkije onze visie op goede communicatie in een veranderende wereld. Dat deed zij tijdens de eerste ASOSAI-EUROSAI-bijeenkomst.

#### *EUROSAI-congres 2014*

Tijdens het achtste EUROSAI-congres, in juni 2011 in Lissabon, is de Algemene Rekenkamer gekozen tot voorzitter van EUROSAI voor de periode 2014-2017. In aanloop naar het voorzitterschap is de Algemene Rekenkamer nu vicevoorzitter van de organisatie.

In Lissabon waren wij al voorzitter van de themasessie *Challenges and demands faced by public managers today*.



In 2014 vindt het negende EUROSAI-congres in Nederland plaats. De interne voorbereidingen hiervoor zijn in de zomer van 2011 officieel van start gegaan.

38

#### *Internationale peer reviews*

Eén van de instrumenten die rekenkamers gebruiken om hun eigen presteren en lerend vermogen te vergroten, zijn peer reviews. Bij een peer review beoordelen vooraanstaande rekenkamers de werkzaamheden en naleving van internationale standaarden van een collega-rekenkamer. In 2011 hebben we een bijdrage geleverd aan de peer review van de Amerikaanse GAO. We zijn samen met de rekenkamers van Australië (leider), VS, Canada, Denemarken gestart met een peer review van de rekenkamer van India. [Deze zal](#) in 2012 worden afgerond.





# Bedrijfsvoering

Maatregelen om de efficiency te verhogen hadden in 2011 effect. De Algemene Rekenkamer verhoogde haar productiviteit aantoonbaar. Gemiddeld was er sprake van een lagere personeelsbezetting. De informatievoorziening en automatisering zijn verbeterd. Wat maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft zijn de eerste stappen gezet.

## **Personeel en organisatie**

**Personalia**

**Integriteit**

**Interne communicatie**

**Informatievoorziening en automatisering**

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

**Controlestructuur**

**Financiën**



## Personeel en organisatie

### Strategisch personeelsbeleid

40

De arbeidsmarkt wordt krappere door ontgroening en vergrijzing. Ook de Algemene Rekenkamer heeft daarmee te maken. Overdracht van kennis, instroom van jongeren en nieuwe kennis en het behoud daarvan zijn de komende vijf jaar van belang. We hebben daarom in 2011 besloten een strategische personeelsplanning te ontwikkelen. We zorgen ervoor dat de inzetbaarheid, mobiliteit en ontwikkeling van de medewerkers duurzaam worden bevorderd.

In 2011 is bij een aantal afdelingen een proef gedaan met permanente educatie (PE).

Aandachtspunten in de proef waren:

- de ambitie van twintig PE-uren per medewerker per jaar;
- de wijze, frequentie en kosten van registratie;
- het bespreken van PE-activiteiten in het resultaat- en ontwikkelgesprek.

De proef is positief ontvangen. Dit is de reden dat we in 2012 permanente educatie voluit invoeren, veertig PE-uren per medewerker per jaar.

Tegelijkertijd besteden we steeds aandacht aan het welzijn en de vitaliteit van onze medewerkers. In de resultaat- en ontwikkelgesprekken (R&O-gesprekken) stond in 2011 aandacht voor levensfasen, de balans werk-privé en werkdruk expliciet op de agenda. In het najaar is de vitaliteitsweek georganiseerd met workshops, gezondheidsmetingen en stoelmassage.

### Medewerkerstevredenheid

In het vervolg op het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2010 hebben we in 2011 gewerkt aan richting, ruimte en resultaat. Er lopen al veel activiteiten die op communicatie gericht zijn: zeepkistbijeenkomsten, lunchbijeenkomsten, meer informatie van het managementteam op intranet, directeuren in gesprek met medewerkers etc. In 2011 is besloten meer resultaatgericht te gaan sturen. Dat betekent onder meer iets voor onze stijl van leidinggeven en voor de wijze waarop we R&O-afspraken met elkaar maken.

### Organisatie en werkprocessen

Het managementteam laat in 2012 onderzoeken of en hoe we kunnen werken met minder managers.

Voor het 'nieuwe werken' is onderzocht welke huisvestingsvisie daar het beste bij past. De huisvesting zal meer centraal worden georganiseerd. In 2011 is het aantal werkplekken van 1,47 per fte naar 1,2 per fte verlaagd. In 2012 wordt een volgende stap gezet. Om ruimtegebrek te voorkomen creëren we meer flexibele werkplekken.

De jaarlijkse Update-dag voor alle medewerkers stond in het teken van kennisdelen en impact.

### Diversiteitsdoelstellingen



Met de andere Hoge Colleges van Staat hebben we het Charter Talent naar de Top ondertekend. Doelstelling is om in 2014 30% vrouwen op topposities te hebben en 50% vrouwen op posities in het middenmanagement. Ook streven we naar meer diversiteit in afkomst en leeftijd van medewerkers. Daarnaast zoeken we naar mogelijkheden om mensen met een beperking een kans te geven. We zijn verder gegaan met het implementeren van maatregelen om de doelstelling te kunnen halen, zoals:

41

- Selectiecommissies divers samenstellen en instrueren over valkuilen bij selectie bij elke procedure.
- Deelname van dertien collega's aan een workshop over beoordeling en selectie in cultureel diverse organisaties. Deze workshop werd gegeven door het Instituut ISW van de Rijksuniversiteit Groningen.
- Extra wervingsactiviteiten om collega's uit de Wajong/Wia of WSW aan te trekken.
- Voor het top- en het middenmanagement zijn drie bijeenkomsten georganiseerd. Doel van deze bijeenkomsten was de rol te bespreken van een leidinggevende in diversiteitsbeleid. Twintig leidinggevendenden hebben daaraan deelgenomen.
- Enkele teams en afdelingen hebben workshops gevolgd over effectieve samenwerking.
- In de leerkring voor nieuwe medewerkers was een onderdeel gericht op het inzetten van talent. Uitgangspunt daarbij is dat iedereen talenten heeft die op verschillende manieren ingezet kunnen worden.

## **Kengetallen**

### *Personeelsbezetting*

Eind 2011 bedroeg de personeelsbezetting 276,3 fte of 301 medewerkers tegenover 277,05 fte of 305 medewerkers eind 2010 (telling exclusief het college). Deze daling van de bezetting is de realisatie van onze inspanningsverplichting, aangegaan in 2007, om structureel € 703.000 te besparen.

### *Vrouwen en mannen*

De verdeling vrouwen en mannen is over de afgelopen drie jaar nagenoeg gelijk gebleven. We hebben 48% vrouwelijke medewerkers in dienst. Dit is boven het rijksgemiddelde van 42,7%.

### *Leeftijd*

De grootste groep medewerkers bevindt zich in de leeftijdscategorie van 45 tot en met 54 jaar. Dat is vergelijkbaar met de rest van de rijksoverheid. De gemiddelde leeftijd van een medewerker bij de Algemene Rekenkamer in 2011 was 45,9 jaar, tegenover 45,1 jaar bij de rijksoverheid.

### *Diversiteit*

Per 1 januari 2012 is een vrouw benoemd tot onderzoeksdirecteur. Twee van de negen topfuncties zijn nu bezet door een vrouw. Dat brengt ons op 22% vrouwen op topposities, we naderen de doelstelling van 30% in 2014. De subtop bestaat net als in 2010 uit twaalf mannen en zeven vrouwen.

### *Ziekteverzuim*

Het ziekteverzuim is opnieuw gedaald. We zitten met 3,3% netjes onder de benchmark (in 2010 5,4%) van het Rijk.



## Personalia

42

### *Overlijden Gijs Engelaar*

Op 19 januari 2011 is plotseling overleden onze gewaardeerde collega Gijs Engelaar. Gijs Engelaar werkte sinds 1986 bij de Algemene Rekenkamer en heeft aan veel onderzoeken een bijdrage geleverd. Hij is zestig jaar geworden.

### *Overlijden oud-president Algemene Rekenkamer Frans Kordes*

Op 22 september 2011 is op 84-jarige leeftijd F.G. Kordes overleden. Frans Kordes werd collegelid in 1981 en was president van de Algemene Rekenkamer van 1984 tot 1991. Opvallend was zijn permanente aandacht voor modern financieel beheer op de ministeries. Onvermoeibaar wees hij op de mogelijkheden tot verbetering. Zijn aandacht ging uit naar het verbeteren van de kwaliteit van de jaarverslagen en hij was zeer betrokken bij de operatie Comptabel Bestel.

### *Nieuw collegelid Kees Vendrik*

Per 15 april 2011 is Kees Vendrik (48) bij Koninklijk Besluit benoemd tot lid van het college van de Algemene Rekenkamer. De ministerraad heeft ingestemd met de aanbeveling van de Tweede Kamer. Kees Vendrik stond ook bovenaan de aanbevelingslijst van de Algemene Rekenkamer. Vendrik was van 1998 tot 2010 voor GroenLinks lid van de Tweede Kamer. Hij was onder meer woordvoerder Financiën.

### *Vertrek onderzoeksdirecteur Eric Polman*

Eric Polman heeft op 27 oktober afscheid genomen van de Algemene Rekenkamer. Polman was vier jaar als onderzoeksdirecteur verantwoordelijk voor het onderzoek op de beleidsterreinen van de Ministeries van Buitenlandse Zaken, Defensie, OCW, SZW en VWS en voor onderzoek in de publiek-private sector. Sinds november 2011 is hij algemeen directeur en bestuurder bij de Stichting Waarborgfonds Koopwoningen.

### *Barbara Goezinne nieuwe onderzoeksdirecteur*

Als opvolger van Eric Polman is benoemd Barbara Goezinne (41). Zij werkt sinds 1997 bij de Algemene Rekenkamer, eerst als onderzoeker en daarna in verschillende andere functies. Voordat zij bij de Algemene Rekenkamer kwam, vervulde ze wetenschappelijke functies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In Rotterdam studeerde Barbara Goezinne bestuurskunde, aan de Rijksuniversiteit Leiden onderwijskunde.



## Integriteit

43

De integriteit van de Algemene Rekenkamer moet boven elke twijfel verheven zijn. In het dagelijks handelen baseren het college en de ambtelijke organisatie zich op twee documenten: het integriteitsbeleid uit 2007 en de gedragscode uit 2009.

In de afgelopen vier jaar is ons integriteitsbeleid geïmplementeerd in de reguliere werkprocessen. Eén voorbeeld hiervan is dat medewerkers jaarlijks een gesprek met de leidinggevende voeren, waarin integriteit een bespreekpunt is.

Daarnaast is de afgelopen vier jaar geïnvesteerd in de organisatiecultuur om integriteitsdilemma's in een vroeg stadium te bespreken. Een hulpmiddel daarvoor was het plaatsen van integriteitsdilemma's op intranet. In een paar gevallen zijn medewerkers voor advies naar de vertrouwenspersonen integriteit gegaan of naar de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. In dit verslagjaar zijn geen officiële klachten ingediend.

### Integriteitsbeleid geactualiseerd

Bij de Algemene Rekenkamer zijn twee onderzoeken uitgevoerd om te weten welke resultaten de verschillende activiteiten hebben gehad. Het gaat daarbij om:

- IntoSAINT (oktober 2010): zelf-diagnose van de integriteitsrisico's van de organisatie;
- Belevingsonderzoek integriteit (januari 2011): onderzoek naar de vraag hoe integer de medewerkers de organisatie en de cultuur ervaren.

Uit die twee onderzoeken blijkt dat er in het bespreekbaar maken van integriteitsdilemma's wel wat te verbeteren valt. Dat is de reden dat op basis van deze onderzoeken in het verslagjaar 2011 het integriteitsbeleid is geactualiseerd. Het nieuwe integriteitsbeleid loopt van 2012 tot 2015 en heeft als speerpunt het 'bevorderen van een veilig werkklimaat'. Hiervoor gaan wij de komende jaren investeren in de voorwaarden om integriteit tot een intercollegiaal gespreksonderwerp te maken.

Deze voorwaarden betreffen de volgende zes aandachtsgebieden:

- visie en leiderschap: draagvlak en voorbeeldfunctie;
- waarden en normen: dialoog over integriteitsvraagstukken met ontwikkeling van moresprudentie;
- structuur en processen: bewaken van regelgeving en heldere communicatielijnen over integriteitsvoorvallen;
- personeel en organisatiecultuur: stimuleren van zelfreflectie en van het elkaar aanspreken; daarnaast waar mogelijk roulatie van personeel;
- incidenten: zicht op incidenten en laagdrempelige toegang tot vertrouwenspersonen;
- evaluatie en rapportage: interne en externe transparantie.

Voor deze beleidsperiode is een nieuwe integriteitscoördinator benoemd. Linda Strijker neemt deze taak over van Heleen van Camp.



### **Onze gedragscode als richtsnoer**

In de gedragscode onderscheiden wij acht waarden. Deze waarden zijn richtsnoer voor ons handelen en helpen ons om in de praktijk goede afwegingen te maken. Wij spreken elkaar op deze waarden aan. Ook de organisaties die wij controleren kunnen óns aanspreken op deze waarden.

44

De acht waarden zijn:

- professionaliteit;
- onafhankelijkheid;
- objectiviteit;
- betrouwbaarheid;
- respect;
- collegialiteit;
- soberheid;
- duurzaamheid



## Interne communicatie

45

Onze interne communicatie heeft als doel:

- informatie- kennisdeling te stimuleren;
- de interactie tussen college/management en medewerkers te bevorderen;
- de betrokkenheid van alle medewerkers bij de organisatie als geheel te vergroten.

### Activiteiten

Voor de interne communicatie zijn in 2011 onder meer de volgende activiteiten georganiseerd:

- Lunchgesprekken tussen secretaris en medewerkers. Deze gesprekken zijn een uitvloeisel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2010 en worden in 2012 voortgezet.
- Naast de maandelijkse managementinformatie werden kwartaalrapportages opgesteld. Enerzijds is de kwartaalrapportage bedoeld om inzicht te krijgen in de impact van onze activiteiten en hieruit lessen te trekken voor de toekomst. Anderzijds wordt hiermee de uitvoering van het werkprogramma in kaart gebracht. Op basis van die informatie kan beter gestuurd worden op de uitvoering van het werkprogramma. Bovendien kunnen we er lering uit trekken voor verbetering van onze werkzaamheden in de nabije toekomst.
- De organisatiebrede Update-dag. De workshops op deze dag gingen onder meer over de compacte rijksdienst, impact assessment en de houdbaarheid van overheidsfinanciën.
- Diverse zeepkistbijeenkomsten en zogenaamde 'rapportrevues'. Tijdens deze bijeenkomsten bespraken we respectievelijk actuele ontwikkelingen en presenteerden projectleiders hun recent gepubliceerde onderzoeken.
- Digitale *Reken maar*. Naast het papieren personeelsblad *Reken maar* publiceerden we op intranet berichten en filmpjes om beter op de actualiteit in te kunnen spelen.
- Via de microblogfunctionaliteit Yammer hebben onze medewerkers ook in 2011 elkaar veelvuldig geïnformeerd over relevante ontwikkelingen. Inmiddels is bijna 90% van de medewerkers aangesloten op dit systeem. Het aantal thema's waarover wordt geblogd, is toegenomen van 27 naar 39. Dit leidde tot een kleine 4.000 berichten, 1.000 meer dan in 2010.



## Informatievoorziening en automatisering

46

Ons beleid voor informatievoorziening en automatisering richt zich op drie speerpunten:

- Gebruik van nieuwe media;
- Verbeteren en vervangen van informatiesystemen;
- Opslaan, vinden en uitwisselen van informatie.

### Gebruik van nieuwe media

We streven ernaar de effectiviteit van ons onderzoek en onze producten te vergroten door de toepassing van nieuwe media. Dit willen we bereiken door meer beeld en digitale producten te ontwikkelen, in aanvulling of soms ter vervanging van tekst. Ook maken we meer gebruik van *social media*, bijvoorbeeld om de burger rechtstreeks bij ons onderzoek te betrekken.

In 2011 hebben we het gebruik van *social media* binnen de organisatie uitgebreid. Media als Yammer, Twitter en LinkedIn zijn ingezet voor onze interne communicatie en ter ondersteuning van ons onderzoeksproces.

### Verbeteren en vervangen van informatiesystemen

We streven ernaar dat onze informatiesystemen blijven aansluiten bij de actuele stand der techniek en voldoen aan de behoefte van medewerkers. Onder informatiesystemen vallen onder meer onze kantoorautomatisering en applicaties ter ondersteuning van ons onderzoeksproces. In 2011 hebben wij diverse informatiesystemen vervangen of verder verbeterd:

- We zijn overgegaan op een nieuw financieel systeem waarbij we samenwerken met de Eerste en Tweede Kamer en de Nationale ombudsman. Hierover staat meer in de Bedrijfsvoeringsparagraaf.
- Er is een nieuwe netwerkgeving geïmplementeerd en tegelijkertijd is van de meeste softwaretoepassingen een hogere versie ingevoerd, waaronder Teammate. Deze verandering kwam niet alleen voort uit de behoefte om technisch up-to-date te blijven. Ook willen we de kwaliteit van de netwerkgeving verhogen. De introductie van deze nieuwe omgeving vormde het sluitstuk van de realisatie van het automatiseringsplan 2009-2011.
- Er is een praktijkproef met mobiele werkplekken uitgevoerd. De evaluatie van deze proef kon nog niet worden voltooid.
- Er is een applicatie ontwikkeld voor de registratie van permanente educatie van medewerkers.
- Het systeem waarin we de door ons gehanteerde onderzoeksnormen registreren (de Normenbank) is vervangen door een (open source) systeem met betere zoekmogelijkheden.

### Opslaan, vinden en uitwisselen van informatie

We willen informatie eenvoudiger opslaan, kunnen terugvinden en uitwisselen. Hierbij richten we ons enerzijds op het archiveren van informatie. Anderzijds richten we ons op het beter ontsluiten van alle mogelijke informatiebronnen die onze medewerkers in hun dagelijkse werk gebruiken.





Zo hebben we in 2011 gewerkt aan betere interne zoekmogelijkheden. Intranet is qua functionaliteit uitgebreid. De interne informatievoorziening is verbeterd door voor iedereen beschikbare digitalisering van bronnen.

47

### **Overige ontwikkelingen**

In 2011 zijn er nog andere ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op de informatievoorziening en automatisering.

- In het tweede kwartaal is een risicoanalyse op het gebied van informatiebeveiliging uitgevoerd. De uitkomst van deze risicoanalyse heeft op een aantal punten geleid tot aanscherping van beveiligingsmaatregelen.
- Mede in het licht van het efficiënter werken en sober omgaan met middelen is in 2011 een reductie van het aantal werkplekken doorgevoerd.



## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

48

Het managementteam heeft in november 2009 het 'Actieplan Duurzaamheid Algemene Rekenkamer 2010-2011' vastgesteld. Het uitgangspunt daarbij is dat de Algemene Rekenkamer een voorbeeldfunctie heeft op het gebied van duurzaamheid. De strategie geldt daarbij als vertrekpunt.

Dit is de derde keer dat we ons verantwoorden over MVO. In ons aparte MVO-verslag is meer te lezen over wat wij in 2011 op het gebied van MVO hebben gepresteerd.

### Actieplan

Om doelgericht te kunnen werken hebben we in het actieplan vier doelstellingen opgenomen:

1. Vanaf 2010 kopen we 100% duurzame producten en diensten in voor de hele organisatie. Duurzaamheidscriteria geven bij de inkoop de doorslag mits dit mogelijk is op basis van functionaliteit, veiligheid en kosten. In contracten en offertes worden standaard de duurzaamheidscriteria opgenomen volgens de richtlijnen van Agentschap NL.
2. Tot 2020 besparen we 20% energie ten opzichte van 2009. We hebben in 2011 3% bespaard, sinds 2009 4,1%.
3. Tot 2020 reduceren we de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 20% ten opzichte van 2009. Door overschakeling op groene stroom hebben we tot en met 2011 al 30% gehaald.
4. Jaarlijks organiseren we minstens één activiteit op het terrein van maatschappelijke duurzaamheid. In 2011 zijn er twee Rekenkamerbrede biologische lunches geweest.

### Uitvoering

In 2011 heeft de Algemene Rekenkamer een tweede voortgangsrapportage opgesteld over MVO binnen onze organisatie. We werken er aan om MVO breed gedragen te krijgen binnen de organisatie.

We hebben een MVO-coördinator en sinds medio 2011 een klankbordgroep van tien personen die meedenken over de manier waarop MVO goed in de organisatie kan landen.

#### *Elektriciteitsbesparing*

Lichtsensoren zijn aangebracht in de toiletten. Er is een pilot geweest met lichtsensoren op de werkkamers, waarna besloten is dat deze in 2012 overal worden aangebracht. Energieverbruik is bij onderhoud en aanschaf van apparatuur meegewogen. De beeldschermen zijn vervangen door 'zero watt' schermen: in de stand-by modus is het verbruik 0,0 watt. Er is in 2011 ten opzichte van 2010 3% elektriciteit bespaard.

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

Medewerkers vliegen zo veel mogelijk economy class, ook bij intercontinentale vluchten. Van januari 2011 tot december 2011 vlogen medewerkers binnen Europa 69 keer economy class (in 2010 was dit 72 keer) en 8 keer business class (in 2010 was dit 10 keer). Intercontinentaal werd er 27 business class gevlogen (in 2010 was dit 54 keer) en 34 keer economy class (in 2010 was dit 35 keer).



De gevlogen kilometers worden gecompenseerd via de Climate Neutral Group.

#### *Andere maatregelen op het gebied van duurzaamheid*

49

Al het papier wordt in één bak verzameld en minder vaak door de papiervernietiger opgehaald. De koffiemokken zijn vervangen door composteerbare bekertjes waardoor er minder water wordt verbruikt met afwassen.

We hebben duurzaamheidsnormen expliciet meegenomen in het programma van eisen van twee aanbestedingen. Het betrof de aanbestedingen voor schoonmaak, onderhoud aan het gebouw en catering en de aanbesteding van het collegevervoer. Hierbij houden we ons aan de door Agentschap NL gestelde criteria.

Vooruitlopend op het 'nieuwe werken' en in verband met kostenbesparingen is het aantal werkplekken teruggebracht van 440 naar circa 350. Hierdoor zijn er minder ruimtes die niet gebruikt worden en minder lege werkplekken

Onze duurzaamheidsresultaten verwerken we in de zogenoemde 'milieubarometer'. Onderstaand schema is daarop gebaseerd.

Onderdeel	2009	2010	2011	CO <sub>2</sub> - uitstoot 2009	CO <sub>2</sub> - uitstoot 2010	CO <sub>2</sub> - uitstoot 2011
Elektriciteit	981.702 kWh	970.57 kWh	941.310 kWh	101 ton	14,6 ton	14 ton
Warmte	28.39 GJ	42.19 GJ	29.98 GJ	56,8 ton	84,4 ton	60 ton
Water	1207 m <sup>3</sup>	1388 m <sup>3</sup>	822 m <sup>3</sup>	0,36 ton	0,41 ton	0,24 ton
<i>Woon-werkverkeer</i>						
Openbaar vervoer	2.103.024 km	1.977.695 km	1.661.109 km	150 ton	129 ton	108 ton
Personenwagens	Nnb	285.192 km	285.192 km	-	60 ton	60 ton
<i>Zakelijk verkeer</i>						
Openbaar vervoer	61.998 km	34.016 km	32.599 km	4,03 ton	2,21 ton	2,12 ton
Personenwagen	24.555 km	21.379 km	22.303 km	5,16 ton	4,49 ton	4,68 ton
Vliegen Europa	217.483 km	420.138 km	82.674 km	43,7 ton	84,4 ton	16,6 ton
Vliegen mondiaal	1.419.663 km	939.581 km	871.997 km	190 ton	126 ton	117 ton
<i>Papier</i>						
Houtvrij	8954 kg	9812 kg	8343 kg	10,8 ton	11,9 ton	10,1 ton
<i>Totaal</i>				563 ton	517 ton	393 ton



## Controlestructuur

De Algemene Rekenkamer controleert de rechtmatigheid van haar uitgaven en ontvangsten volgens een vastgelegde controlestructuur. Deze bestaat uit de volgende stappen. 50

- Wij benoemen een interne accountant, afkomstig van een openbare accountantsorganisatie.
- Deze interne accountant stelt een controleplan op. Dit plan wordt besproken met de secretaris en het audit committee.
- De interne accountant controleert de jaarrekening en het gevoerde financieel en materieel beheer. De bedrijfsvoeringsparagraaf is ook onderdeel van zijn controle.
- De interne accountant rapporteert aan het college en de secretaris; zijn rapport wordt door het audit committee besproken.
- De Rijksauditdienst gebruikt de bevindingen van onze interne accountant. De dienst doet eventueel aanvullend onderzoek en rapporteert aan de minister van BZK ten behoeve van het Jaarverslag en slotwet van de Overige Hoge Colleges van Staat en Kabinetten (hoofdstuk Iib van de Rijksbegroting).
- De Algemene Rekenkamer betreft ook dit Jaarverslag in het jaarlijkse onderzoek van de rekening van het Rijk.

### *Bedrijfsvoeringsparagraaf*

In de bedrijfsvoeringsparagraaf doet de Algemene Rekenkamer verslag van de verschillende zaken in de bedrijfsvoering.

We besteden aandacht aan:

- de rechtmatigheid;
- de totstandkoming van de beleidsinformatie;
- het financieel beheer en materieelbeheer;
- de overige aspecten van de bedrijfsvoering.

### **Audit committee**

De Algemene Rekenkamer heeft sinds januari 2006 een audit committee. Het audit committee heeft twee taken.

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

### *Leden van het audit committee*

De leden van het audit committee zijn:

- prof. dr. J.A. van Manen (voorzitter, tot 1 januari 2012), hoogleraar ondernemingsbestuur. Daarnaast bekleedt hij diverse nevenfuncties zoals lid van de raad van commissarissen van De Nederlandsche Bank;
- mevrouw dr. B.E.C. Plesch, (lid per 1 januari 2010), coach en consultant bij Plesch bv en voorzitter/lid van diverse besturen en adviescommissies;



- ir. B.F. Dessing (lid, per 1 januari 2011), lid van diverse raden van toezicht, raden van advies en raden van commissarissen;
- J.G.P.M. Helderma RA (voorzitter, per 1 januari 2012), registeraccountant, lid van diverse besturen en raden van toezicht, alsmede lid van de Monitoringcommissie Governance Principes Verzekeraars.

51

#### *Vergaderingen*

Het audit committee heeft in 2011 vijf keer vergaderd. Dat gebeurde:

- één keer in het bijzijn van de president;
- één keer met het voltallige college;
- drie keer met de interne accountant;
- drie keer met het gehele managementteam;
- één keer in aanwezigheid van afzonderlijke managementteamleden.

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

#### *Aanbevelingen*

Het audit committee heeft zijn aanbevelingen, adviezen en in 2011 besproken onderwerpen overzichtelijk samengevat.



## Financiën

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

52

### Uitgavenreductie

In 2007 heeft de Algemene Rekenkamer zich gecommitteerd aan een inspanningsverplichting voor een uitgavenreductie van structureel € 703.000 (2,5% van de totale begroting). Het eerste deel van deze reductie (€ 352.000) is in 2010 gerealiseerd. In 2011 is het restant van de inspanningsverplichting gerealiseerd (€ 351.000). We vullen de inspanningsverplichting op een aantal manieren in:

- We sturen op sobere bedrijfsvoering. Dat betekent onder meer dat we bij elke nieuwe aanbesteding kijken of we een betere prijs-kwaliteitverhouding voor onze inkopen kunnen realiseren.
- We sturen op productiviteitsverhoging.
- We geven aandacht aan de preventie van ziekteverzuim.

De twee laatste punten hebben in 2011 tot resultaat geleid.

Daarnaast hebben we in 2011 de uitgaven aan externe deskundigheid voor het onderzoeksrapport *ICT bij de politie* gefinancierd met budgetoverheveling van het Ministerie van VenJ.

In het regeerakkoord staat dat de Algemene Rekenkamer een bijdrage dient te leveren aan het op orde brengen van de overheidsfinanciën. Dat wil het kabinet bereiken met een generieke efficiëncytaakstelling. Deze taakstelling is door het kabinet in de meerjarencijfers van de ontwerpbegroting 2012 verwerkt. Als Hoog College van Staat is de Algemene Rekenkamer in de uitvoering van haar taken onafhankelijk van het kabinet.

Wij hebben het kabinet gewezen op de gevolgen van de Compacte Rijksdienst voor de departementale auditdiensten c.q. de Rijksauditdienst. Deze ontwikkeling kan van invloed zijn op de werkzaamheden die de Algemene Rekenkamer op grond van haar wettelijke taken moet uitvoeren. De Algemene Rekenkamer stelt zich op het volgende standpunt: pas wanneer de effecten van de veranderende rijksdienst in redelijke mate zijn neergedaald, kunnen we aangeven of we in staat zijn weer een inspanningsverplichting op ons te nemen. Bij het opmaken van de ontwerpbegroting 2013 zal hierover meer bekend worden.

### Uitgaven rijksoverheid en Algemene Rekenkamer

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

#### Uitgaven 2006-2010 (x € 1.000.000)

	2006	2007	2008	2009	2010
--	------	------	------	------	------



Uitgaven Rijk	150.303	159.266	209.380	246.697	237.569
Uitgaven Algemene Rekenkamer	26,5	26,7	28,0	30,1	30,0
%	0,018	0,016	0,013	0,012	0,013

53

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

De uitgaven van de rijksoverheid in 2011 zijn pas na de publicatie van ons *Verslag 2011* beschikbaar.

### Realisatie 2011

In 2011 heeft de Algemene Rekenkamer € 1.131.000 minder uitgegeven dan begroot.

De ontvangsten waren € 519.000 lager dan begroot.

### Realisatie 2010-2011 (x €1.000)

	Uitgaven 2010	Ontvangsten 2010	Uitgaven 2011	Ontvangsten 2011
Begroting*	30.354	1.217	29.933	1.217
Realisatie	29.971	944	28.802	698
Verschil	383	-273	1.131	-519

\*Zoals vastgesteld bij 2<sup>e</sup> supplettoire begrotingswet.

De lagere uitgavenrealisatie wordt onder meer veroorzaakt doordat vertragingen ontstonden bij het afsluiten van contracten met partners in het Caribische deel van ons Koninkrijk. Daarbij werden een aantal activiteiten en publicaties van onderzoeken doorgeschoven naar 2012.

De lagere ontvangstenrealisatie wordt voornamelijk veroorzaakt doordat in 2011 minder internationale, extern gefinancierde activiteiten werden uitgevoerd. Inmiddels zijn nieuwe contracten afgesloten waardoor de ontvangsten in 2012 naar verwachting hoger zullen uitvallen.

In 2014 organiseert de Algemene Rekenkamer het EUROSAI-congres. In 2010 is aan de minister van BZK gemeld dat deze verplichting is aangegaan. De kosten hiervan zullen naar schatting € 1 miljoen zijn. Met de projectorganisatie zijn we in 2011 voorzichtig van start gegaan. We hebben goede hoop in het voorjaar van 2012 over het budget zekerheid te krijgen.

### Specificatie uitgaven en ontvangsten

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

### Specificatie uitgaven (x € 1.000)

	Uitgaven 2010	Uitgaven 2011



Personeel	23.443	22.912
Opleidingen	547	597
Huisvesting	2.085	1.752
Automatisering	1.314	1.081
Inhuur van derden	1.166	1.211
Goederen en diensten	812	885
Reis- en verblijfkosten	604	364
<b>Totaal</b>	<b>29.971</b>	<b>28.802</b>

#### Specificatie ontvangsten (x € 1.000)

	Ontvangsten 2010	Ontvangsten 2011
Internationale projecten	683	448
Detacheringen	153	126
Overige ontvangsten	108	124
<b>Totaal</b>	<b>944</b>	<b>698</b>

In 2011 werd het tweede en laatste deel van de in 2007 afgesproken inspanningsverplichting gerealiseerd. Het betrof een bedrag van € 351.000. De personele uitgaven daalden door een gemiddeld lagere bezetting. Deels is hierop gestuurd om de inspanningsverplichting te realiseren, deels is dit veroorzaakt doordat vrijgekomen vacatures niet tijdig konden worden opgevuld. De uitgaven voor huisvesting in 2010 waren relatief hoog door groot onderhoud aan ons pand. Hiermee worden de lagere uitgaven in 2011 verklaard. De geplande investeringen in automatisering zijn doorgeschoven naar 2012. Het contract met de nieuwe leverancier, geselecteerd in een interdepartementale aanbesteding, kon niet tijdig worden afgesloten.

De daling van reis- en verblijfskosten hangt samen met lagere uitgaven voor extern gefinancierde internationale activiteiten in 2011.

#### Kostprijs per categorie

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

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

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

	Dagen	Kosten	Dagen	Kosten
--	-------	--------	-------	--------





	2010	2010	2011	2011
Onderzoeksprojecten	15.596	16.799	18.683	18.286
Internationale projecten	1.720	1.853	2.067	2.023
Overige direct productieve activiteiten	10.509	11.319	8.678	8.493
<b>Totaal</b>	<b>27.825</b>	<b>29.971</b>	<b>29.428</b>	<b>28.802</b>

\*De kostprijs per categorie is berekend door de kostprijs per dag te vermenigvuldigen met het aantal bestede dagen. Voor 2011 is de kostprijs per dag € 978,73.

### Kostprijs per dag

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

#### Kostprijs

	2008	2009	2010	2011
Uitgaven (x € 1.000)	28.000	30.083	29.971	28.802
Productieve dagen	27.842	28.726	27.825	29.428
Kostprijs per dag in €	1.006	1.047	1.077	979

De berekende kostprijs per dag is ten opzichte van 2010 met 9% gedaald. Dit is verklaarbaar door een gestegen productiviteit gecombineerd met een daling van de uitgaven. Dit is het resultaat van maatregelen die eind 2010 zijn genomen om de efficiency van de Algemene Rekenkamer te verhogen.

### Extern gefinancierde internationale projecten

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

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

Onderstaande tabel geeft aan in hoeverre de extern gefinancierde internationale projecten ook daadwerkelijk kostendekkend zijn geweest. Het betreft projecten die in 2011 zijn afgerond.

### Kostendekkendheid van in 2011 afgeronde internationale projecten

	Kosten over totale looptijd project		Ontvangsten euro's	Kostendekkendheid %
	gerealiseerde dagen	euro's *)		
Kosovo	111	102.043	84.315	83
Rwanda III	638	678.818	670.316	99
Macedonië II	292	383.047	350.000	91
<b>TOTAAL</b>	<b>1.041</b>	<b>1.163.908</b>	<b>1.104.631</b>	<b>95</b>



\*) Personeelskosten en reis- en verblijfkosten in 2011 en voorgaande jaren.

De kostendekkendheid van in 2011 afgeronde internationale projecten is over het algemeen bevredigend. De relatief lage kostendekkendheid van het project in Kosovo is het gevolg van extra kosten voor een studiebezoek van medewerkers van de Kosovaarse rekenkamer aan Nederland en de relatief hoge salariskosten van de ingezette medewerkers. Ook moest halverwege het project een nieuwe medewerker worden ingewerkt en geïntroduceerd.

### Externe inhuur

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

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

	2010	2011
Onderzoeksprojecten	153.863	364.918
Internationale projecten	59.580	14.486
Communicatie	21.180	69.628
Interne accountant	53.657	43.385
Bedrijfsvoering	877.535	718.495
<b>Totaal</b>	<b>1.165.815</b>	<b>1.210.912</b>

In 2011 werd ten opzichte van 2010 meer externe deskundigheid ingehuurd voor de uitvoering van onderzoeksprojecten. Het betrof specifiek de inhuur van deskundigheid voor het verzoekonderzoek naar ICT bij de politie. Deze externe deskundigheid werd gefinancierd middels een budgetoverheveling van het Ministerie van VenJ.

Ook werd een webadviseur ingehuurd ten behoeve van onder andere de herinrichting van onze website.

In 2011 werden op beperkte schaal externen ingehuurd boven het afgesproken maximumtarief van € 225 (exclusief BTW). Het betreft de incidentele inhuur van arbeidsjuridische deskundigheid. In totaal werden 15,5 uren boven het maximumtarief ingehuurd voor een bedrag van € 3.673,25.

### Topinkomens en bestuurskosten

De volgende tabel geeft de inkomens van het college in 2010 en 2011 weer.


**Belastbaar loon en pensioen- en FPU-premies college in 2010 en 2011 (in euro's)**

	functie	in functie sinds	belastbaar loon 2010	pensioen- en FPU-premies in 2010	totaal 2010	belastbaar loon 2011	pensioen- en FPU-premies in 2011	totaal 2011
drs. Saskia J. Stuiveling	president	29-10-1984	143.456	29.986	173.442	143.574	29.384	172.958
drs. Gerrit de Jong	lid	01-05-2002	126.281	24.512	150.793	125.997	25.406	151.403
drs. Gijs de Vries*	lid	01-10-2008	131.234	29.202	160.436	-	-	-
drs. Kees Vendrik	lid	15-04-2011	-	-	-	83.345	21.385	104.730
<b>Totaal</b>			<b>400.971</b>	<b>83.700</b>	<b>484.671</b>	<b>352.916</b>	<b>76.175</b>	<b>429.091</b>

57

\*) in functie tot 1 januari 2011

De bezoldigingen van president en leden worden vastgesteld conform de Wet rechtspositie Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale ombudsman van 6 november 2008. De collegeleden ontvangen ieder maandelijks een onkostenvergoeding van € 546,08. De president ontvangt maandelijks een onkostenvergoeding van € 656,14.

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

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

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

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

**Vacatievergoedingen collegeleden in buitengewone dienst en leden audit comité**

	Functie	In functie Sinds	Vacatiegeld over jaar	Betaald in 2010	Betaald in 2011
drs. P.W. Doop	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2009	7.711	-
			2010	-	5.537
prof. dr. M.J.W. van Twist	Collegelid in buitengewone dienst	17-8-2004	2011	-	7.144
prof. dr. J.A. van Manen	Voorzitter van het audit comité	1-3-2006	2010	-	2.484
			2011	-	2.956
mw. ir. M.W. van Lier Lels	Lid van het audit comité	1-3-2006	2010	2.277	-
prof. dr. M.J.W. van Twist	Lid van het audit comité	1-3-2006*	2009	2.070	-



mw. dr. B.E.C. Plesch	Lid van het audit committee	1-1-2010	2010	-	2.277
			2011	-	3.202
ir. B.F. Dessing	Lid van het audit committee	1-1-2011	2011	-	3.202
<b>Totaal</b>				<b>12.058</b>	<b>26.802</b>

58

\* Per 1 januari 2011 is mw. ir. M.W. van Lier Lels als lid van het audit committee opgevolgd door ir. B.F. Dessing.

In 2011 zijn zowel de vacatievergoedingen over 2010 als 2011 uitbetaald. De vacatievergoeding aan de collegeleden in buitengewone dienst is hoger dan in voorgaande jaren als gevolg van de vervanging die heeft plaatsgevonden tussen het vertrek van drs. Gijs de Vries en het aantreden van drs. Kees Vendrik als collegelid.

### Bezoldiging ambtelijke top

Het managementteam van de Algemene Rekenkamer bestaat uit de secretaris en vijf directeurs. In onderstaande tabel is de bezoldiging van het managementteam weergegeven.

#### Belastbaar loon en pensioen en FPU-premies ambtelijke top in 2010 en 2011 (in euro's)

	Functie	In dienst sinds	Belastbaar loon 2010	Pensioen en FPU-premies in 2010	Totaal 2010	Belastbaar loon 2011	Pensioen- en FPU-premies in 2011	Totaal 2011
dr. Ellen van Schoten RA	secretaris	1-10-2006	118.808	26.289	145.097	119.362	28.077	147.439
drs. Thomas. Meijer	directeur	1-10-2009	109.588	25.288	134.876	113.072	25.776	138.848
dr. Peter van der Knaap	directeur	1-4-2004	100.478	24.046	124.524	100.623	24.344	124.967
drs. Erik Polman*	directeur	1-11-2007	104.556	25.350	129.906	96.568	22.470	119.038
drs. Roel Praat	directeur	20-5-2002	95.125	22.544	117.669	97.903	22.687	120.590
mr. Marcel Houtkamp	directeur	1-1-2009	87.829	20.961	108.790	86.256	21.567	107.823
<b>Totaal</b>			<b>616.384</b>	<b>144.478</b>	<b>760.862</b>	<b>613.784</b>	<b>144.921</b>	<b>758.705</b>

6

\*Drs. E.J.M. Polman was in dienst van 1-11-2007 tot 15-11-2011. Hij is per 7 januari 2012 opgevolgd door drs. Barbara Goezinne.

De leden van het managementteam krijgen ieder maandelijks een onkostenvergoeding van € 267,06. De secretaris krijgt maandelijks een onkostenvergoeding van € 546,08.

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

### Bestuurskosten



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

59

**Bestuurskosten in euro's**

	Functie	Totaal 2009	Totaal 2010	Dienstvervoer 2011	Internationale reizen 2011	Diversen 2011	Totaal 2011
College algemeen		11.171	10.210	0	0	5.557	5.557
drs. Saskia J. Stuiveling	president	53.681	50.563	32.861	12.159	5.114	50.134
drs. Gerrit de Jong	lid	17.982	30.369	4.963	1.448	975	7.386
drs. Gijs de Vries*	lid	11.672	15.023	0	0	0	0
drs. Kees Vendrik**	lid	0	0	6.084	695	1.573	8.352
<b>Totaal</b>		<b>94.506</b>	<b>106.165</b>	<b>43.908</b>	<b>14.302</b>	<b>13.219</b>	<b>71.429</b>

\*) Drs. Gijs de Vries was in functie tot 1 januari 2011.

\*\*) Drs. Kees Vendrik is in dienst getreden per 15 april 2011.