

Oplegvel Raadsstuk

Portefeuille mr. B. B. Schneiders
Auteur drs. G.E. Sterken
Telefoon 5113837 E-mail: gesterken@haarlem.nl
VVH/VHR Reg.nr. 2012/432648
Te kopiëren: a
B & W-vergadering van 6 november 2012

Onderwerp

Bijdrage aan VRK ten behoeve van bedrijfsvoering 2012 e.v.

DOEL: Besluiten

De gemeenteraad van Haarlem wordt middels deze nota in kennis gesteld over het op orde brengen van de bedrijfsvoering van de Veiligheidsregio Kennemerland (*artikel 17 Gemeenschappelijke Regeling VRK*).

B&W

1. Het college stelt de raad voor
 1. Kennis te nemen van de Eindrapportage 'ontwikkeling bedrijfsvoering Veiligheidsregio Kennemerland' (Ernst & Young 19 maart 2012), en
 2. Vast te stellen dat de bedrijfsvoering op orde is.
2. Dit besluit heeft geen financiële consequenties. De financiële effecten zijn verwerkt in de Bestuursrapportage II 2012.
3. Het college stuurt dit voorstel naar de gemeenteraad, voorafgaand aan de vaststelling van de begroting 2013, zoals toegezegd door de burgemeester in de raadsvergadering van 1 november jongstleden.

Raad:

Besluit in te vullen door griffie	Moties en amendementen in te vullen door griffie
<input type="checkbox"/> Conform	<input type="checkbox"/> Ja
<input type="checkbox"/> Gewijzigd	<input type="checkbox"/> Nee
<input type="checkbox"/> Aangehouden	
<input type="checkbox"/> Afgevoerd	Datum vergadering

Raadsstuk

Onderwerp: Bijdrage aan VRK ten behoeve van bedrijfsvoering 2012 e.v.

Reg.nummer: 2012/432648

1 Inleiding

Eind 2010 bleek dat bij de start van de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) te laag was ingezet op de staf en ondersteuning met als resultaat dat de bedrijfsvoering niet op orde was.

Er waren te weinig (gekwaliceerde) medewerkers op de financiële administratie, bij het facilitair bedrijf en bij de automatisering.

Dit leidde tot een groot tekort omdat er onvoldoende grip was op de uitgaven van de VRK. In opdracht van het bestuur van de VRK is door Berenschot onderzoek gedaan naar de bedrijfsvoering. De conclusie luidde dat 2,9 miljoen structureel extra benodigd was om de bedrijfsvoering op een adequate manier te ondersteunen. Het Haarlemse deel van dat bedrag is €860.000,-. De Haarlemse raad heeft in de raadsvergadering van 25 november 2010 met het amendement 17.1 besloten tot een incidentele bijdrage in tegenstelling tot de andere gemeenten in Kennemerland die toen instemden met een structurele bijdrage. Gelet op het verplichte karakter van de verhoging heeft de financiële verwerking in de Bestuursrapportage II 2012 reeds plaatsgevonden.

2 Voorstel aan de raad

Het college stelt de raad voor:

1. Kennis te nemen van de Eindrapportage 'ontwikkeling bedrijfsvoering Veiligheidsregio Kennemerland' (Ernst & Young 19 maart 2012), en
2. Vast te stellen dat de bedrijfsvoering op orde is.

3 Beoogd resultaat

Het beoogde resultaat van bovengenoemde besluiten is het behouden van een op orde zijnde bedrijfsvoering van de Veiligheidsregio Kennemerland.

4 Argumenten

Eind 2010 hebben negen van de tien gemeenten in Kennemerland besloten om hun bijdrage aan de VRK structureel te verhogen onder de voorwaarde dat de bedrijfsvoering spoedig op orde zou komen en dat de voortgang daarvan extern gecontroleerd zou worden door de accountant Ernst en Young

Onze gemeenteraad heeft hiertoe niet besloten. In de raadsvergadering van 25 november 2010 is amendement 17.1 aangenomen omdat er op dat moment onvoldoende redenen en waarborgen waren voor de gemeenteraad van Haarlem om in te stemmen met een structurele verhoging van de gemeentelijke bijdrage aan de VRK. Besloten werd toen tot een incidentele bijdrage voor 2011 die pas structureel zou worden op het moment dat de VRK de bedrijfsvoering aantoonbaar op orde heeft.

Vanaf eind 2010 is in de commissie Bestuur met regelmaat over het op orde krijgen van de bedrijfsvoering gerapporteerd en zijn aparte informatiebijeenkomsten voor raadsleden georganiseerd waar de voortgang is besproken.

In juni 2012 is in de commissie afrondend over het op orde krijgen van de bedrijfsvoering gesproken. Volgens het in april aangeboden rapport van Ernst en Young met als titel 'Eindrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering VRK', is de zaak op de meest vitale punten in de basis op orde hetgeen door de laatste jaarrekeningen wordt gestaafd. Daarmee is voldaan aan de voorwaarde zoals opgenomen in het amendement 17.1.

5 Kanttekeningen

Niet van toepassing

6 Uitvoering

Inmiddels heeft het algemeen bestuur van de VRK de begrotingen 2012 en 2013 vastgesteld inclusief het verhoogde budget voor bedrijfsvoering zodat ook voor de gemeente Haarlem het aandeel op niveau moet worden gebracht. In Bestuursrapportage II 2012 van de gemeente Haarlem is de verhoging van €860.000, - structureel verwerkt.

7 Bijlage

Eindrapportage 'ontwikkeling bedrijfsvoering Veiligheidsregio Kennemerland', 19 maart 2012, Ernst & Young.

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Raadsbesluit

De raad van de gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. Kennis te nemen van de Eindrapportage ‘ontwikkeling bedrijfsvoering Veiligheidsregio Kennemerland’ (Ernst & Young 19 maart 2012), en
2. Vast te stellen dat de bedrijfsvoering op orde is.

Gedaan in de vergadering van (wordt ingevuld door de griffie)

De griffier

De voorzitter



Veiligheidsregio Kennemerland

Eindrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering

19 maart 2012

Inhoudsopgave

1	Context, vraagstelling en werkwijze	2
1.1	Context	2
1.2	Vraagstelling	2
1.3	Werkwijze	3
2	Bestuurlijke samenvatting	4
3	Ontwikkeling bedrijfsvoering	8
3.1	Inleiding	8
3.2	Vitale punten bedrijfsvoering	8
3.2.1	Algemene voortgang in de verbetering van de bedrijfsvoering	9
3.2.2	Beleid en besturing	10
3.2.3	Organisatie	11
3.2.4	Rollen en gedrag	12
3.2.5	Instrumenten	12
3.2.6	Processen	16
4	Aandachtspunten voor vervolg	17
4.1	Integrale actielijst Bedrijfsvoering op orde	17
4.2	Vitale punten bedrijfsvoering	18
4.2.1	Beleid en besturing	18
4.2.2	Organisatie	18
4.2.3	Rollen en gedrag	19
4.2.4	Instrumenten	19
4.2.5	Processen	20
Bijlage 1	Interviewpartners	21
Bijlage 2	Beschikbaar gestelde en geraadpleegde documenten	22

Versienr.	Datum	Status	Aan
1.0	1 maart 2012	Concept	Directie, portefeuillehouder
2.0	19 maart 2012	Definitief	Algemeen en Dagelijks Bestuur

Ernst & Young Accountants LLP

Cross Towers, Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP Amsterdam
Postbus 7883
1008 AB Amsterdam
Tel.: +31 (0) 88 - 407 1000
Fax: +31 (0) 88 - 407 1005
www.ey.nl

Veiligheidsregio Kennemerland
t.a.v. de heer O.R. Wagner
Spaarnepoort 5
2134 TM HOODDDORP

Amsterdam, 19 maart 2012

021.23760632.EV/RE.evm

Geachte heer Wagner,

Hierbij bieden we u de voortgangsrapportage ontwikkeling bedrijfsvoering februari 2012 aan. Aan dit rapport liggen de bevindingen ten grondslag van het onderzoek dat Ernst & Young heeft uitgevoerd naar de stand van het verbetertraject bedrijfsvoering juni 2011. Wij bespreken dit rapport graag met het Dagelijks Bestuur.

De onderzoekswerkzaamheden zijn verricht in de periode van 18 januari 2012 t/m 8 februari 2012. De onderzoekswerkzaamheden hebben onder meer bestaan uit het bestuderen van documenten en het houden van interviews. Het onderzoek heeft geleid tot het verkrijgen van inzicht in de voortgang van acties voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering in de periode tussen medio juli 2011 en februari 2012. Het betreft de eindrapportage in een reeks van voortgangsrapportages naar de bedrijfsvoering en control van de VRK.

Wij attenderen u erop dat dit rapport alleen mag worden gebruikt voor het doel waarvoor deze is opgesteld. Het rapport mag niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming aan anderen worden verstrekt dan aan het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur, Directie en Management van de VRK en de Colleges van B&W en gemeenteraden van de deelnemende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling, anders dan verplicht bij of krachtens wet of gerechtelijk oordeel. Tevens mag u niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming uit het rapport citeren of laten citeren, al dan niet met bronvermelding.

Wij vertrouwen er op dat dit rapport een positieve bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering en control van de VRK.

Met vriendelijke groet,
Ernst & Young Accountants LLP



R. Ellermeijer RA

1 Context, vraagstelling en werkwijze

1.1 Context

Nadat in juli 2008 de laatste fusie (regionalisering van de brandweer) geformaliseerd is, heeft de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) halverwege 2008 prioriteit gegeven aan de verdere invulling van de bedrijfsvoeringorganisatie. Sindsdien is de VRK volop bezig de bedrijfsvoering op orde te brengen. Naar aanleiding van de 2e bestuursrapportage 2009 is aan Ernst & Young verzocht om op basis van een aantal specifieke vragen een onderzoek uit te voeren naar de bedrijfsvoeringorganisatie. Als resultaat van dit onderzoek heeft Ernst & Young in maart 2010 nadere aanbevelingen gedaan voor de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering. In dat rapport is ook aangegeven dat het verbetertraject op het gebied van bedrijfsvoering en control nog een forse inspanning vraagt van de organisatie in de jaren 2010 en 2011. Ook is in die rapportage aangegeven dat naast een instrumentele ook een gedragsverandering essentieel is. Een gedragsverandering bij de leidinggevende echelons is een essentiële randvoorwaarde om de bedrijfsvoering verder op orde te krijgen en adequaat uit te voeren. 'Bedrijfsvoering op orde' heeft vanaf dat moment een verhoogde prioriteit in de organisatie gehad.

De VRK heeft de aanbevelingen van Ernst & Young ter hand genomen en vertaald naar acties om de bedrijfsvoering verder te verbeteren. In de 1e Bestuursrapportage 2010 is voor de eerste keer gerapporteerd over de voortgang in de opvolging van de aanbevelingen van Ernst & Young. Afsproken is dat Ernst & Young periodiek de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de VRK monitort en daarover een korte rapportage uitbrengt. Op uw verzoek zijn reeds drie voortgangsrapportages uitgebracht. Een eerste voortgangsrapportage in augustus 2010, een tweede voortgangsrapportage in februari 2011 en een derde voortgangsrapportage in juli 2011.

In oktober 2011 heeft Ernst & Young het bestuur geïnformeerd over een tussenstand in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Daarbij zijn tevens enkele vitale punten voor de bedrijfsvoering benoemd, ter realisatie uiterlijk eind 2011. In voorliggende rapportage wordt hierop nader ingegaan.

Onderhavige rapportage gaat in op het vierde en tevens laatste moment van monitoring en betreft de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering in de periode tussen medio juli 2011 en februari 2012. Deze rapportage bouwt voort op de rapportage uit juli 2011 en dient gezien te worden als laatste rapportage in een reeks waarin de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de VRK wordt behandeld.

1.2 Vraagstelling

Het bestuur van de VRK wil graag periodiek de voortgang in de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering monitoren. Bij ieder moment van monitoring worden daarbij de volgende vragen beantwoord:

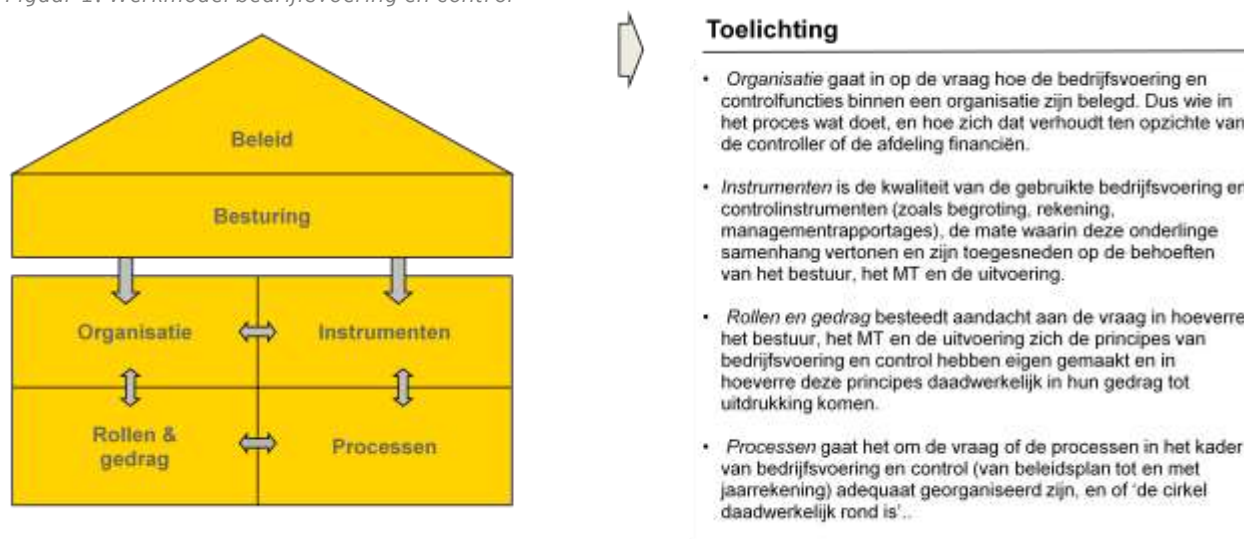
- ▶ Welke acties ter verbetering van de bedrijfsvoering zijn de afgelopen periode gerealiseerd?
- ▶ Waaruit blijken die acties?
- ▶ Welke acties zijn nog niet gerealiseerd?
- ▶ Wat is het algemene beeld van de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering?

1.3 Werkwijze

In dit onderzoek staan de acties ter verbetering van de bedrijfsvoering, zoals die door de VRK zijn opgesteld, centraal. Ze vormen het vertrekpunt voor de monitoring van de voortgang van de realisatie van de acties. De verbeteracties hebben een uitwerking gekregen in verschillende documenten van de VRK. Een analyse van deze en daaraan gerelateerde documenten heeft plaatsgevonden.

Daarnaast zijn interviews afgenomen met medewerkers van de VRK (zie bijlage 1). Doel van de documentanalyse en de interviews is om de voortgang in verbeteracties vast te stellen en om vast te stellen waaruit de realisatie van acties blijkt. De interviewpartners zijn afgestemd met de directeur bedrijfsvoering a.i. en de controller.

Figuur 1: Werkmodel bedrijfsvoering en control



In voorgaande (voortgangs)onderzoeken naar de bedrijfsvoering van de VRK (Ernst & Young, maart 2010, augustus 2010, februari 2011, juli 2011) is bovenstaand werkmodel gehanteerd, dat wordt gevormd door de zes elementen van het huis van bedrijfsvoering en control. Het gaat om de onderlinge samenhang van de vier elementen en het besef dat die op hun beurt worden bepaald vanuit beleid en doelstellingen en het besturingsmodel van de VRK.

Voorafgaand aan de rapportage is de samenvatting van de bevindingen uit het eindonderzoek met de directie, controller, portefeuillehouder en het Dagelijks bestuur besproken.

Het bestuur heeft de portefeuillehouder decharge verleend voor de verdere uitwerking van de rapportage. Het conceptrapport is met de directie, controller en de portefeuillehouder besproken.

2 Bestuurlijke samenvatting

In de voorgaande jaren hebben wij u geïnformeerd over de ontwikkeling van de bedrijfsvoering en waar wij van mening waren te kunnen bijdragen aan verdere verbeteringen bij de organisatie, hebben wij aanbevelingen gedaan.

De planning was erop gericht om het verbetertraject eind 2011 afgerond te hebben. Hoewel de organisatie ook daarna nog in ontwikkeling zal zijn, is de huidige werkwijze en voortgang van het verbetertraject erop gericht dat de VRK eind 2011 op alle vitale punten in control zal zijn. Hiertoe zijn in het najaar 2011 enkele vitale punten voor een bedrijfsvoering op orde benoemd,

De noodzaak om de bedrijfsvoering op het gewenste niveau te brengen wordt nog steeds breed gedragen binnen de organisatie. Over de afgelopen periode stellen wij vast dat er aan de hand van de integrale actielijst bedrijfsvoering op orde veel acties zijn opgepakt en in werking zijn gebracht, van verschillend niveau, in verschillende onderdelen van de organisatie en met betrekking tot verschillende onderdelen van het werkmodel van bedrijfsvoering en control.

Met de uitvoering van die acties is een goede stap voorwaarts gemaakt als het gaat om het op orde en in werking brengen van de bedrijfsvoering. Een groot deel van de acties benoemd om de bedrijfsvoering op orde te krijgen zijn uitgevoerd of momenteel ter afronding onderhanden. Hiermee is de bedrijfsvoering op de meest vitale punten in de basis op orde gebracht.

De ontwikkeling van de verdere verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering gaat wel door. Aandacht hiervoor is ook nodig. Zo is de personele bezetting nog niet volledig op orde en dienen processen (personeel, financiën) en instrumenten (rechtmatigheidsbeheer, risicomangement) nog verder geborgd te worden. De huidige organisatie legt een goede basis voor verdere kwaliteitsverbetering. Om deze borging en verdere verbetering van de bedrijfsvoering te realiseren, is vereist om voldoende aandacht te houden voor bedrijfsvoering in de top van de organisatie. Wij adviseren dan ook om in de directie een vaste plaats in te ruimen voor een directeur bedrijfsvoering.

De verdere uitvoering van het organisatieplan Facilitair Bedrijf vraagt in de 1^e helft van 2012 nog volop aandacht om de gevraagde versterking in de bedrijfsvoeringorganisatie te realiseren. Dit betreft ondermeer de ICT architect en het ICT beheer, de senior adviseur (financiële) informatievoorziening, coördinatie salarisadministratie, en de juridische ondersteuning, waaronder inkoop. De afdeling F&A werkt nog met een (externe) hulpmotor. Versterking van de afdeling F&A is vereist. Inkoop en juridische zaken vraagt ook nog aandacht. Er is weliswaar personele versterking en een inkoopbeleid opgesteld maar de processen en de goede werking in de praktijk moet zich nog bewijzen. De resultaten uit de audit op inkoop en aanbesteding dienen daarbij als basis.

Het verbetertraject Bedrijfsvoering op Orde heeft in de organisatie geleid tot een verbreding van de verantwoordelijkheid voor de verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering. Gezien ontwikkeling waarin de organisatie zich momenteel begeeft, achten wij het raadzaam om met het verbetermechanisme zoals dat in de organisatie is ontstaan, de verdere verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoeringorganisatie invulling te geven. Hiermee blijft de ontwikkeling onder de aandacht van de directie en het management.

Naast het verder op orde brengen van de bedrijfsvoeringorganisatie in termen van capaciteit en kwaliteit dient de komende periode volop aandacht uit te gaan naar de daadwerkelijke implementatie van nieuwe systemen en processen.

In navolgend overzicht hebben wij de status van de opvolging van de vitale punten voor bedrijfsvoering opgenomen en aangegeven welke aandachtspunten voor vervolg daarbij nog gelden. Voor deze aandachtspunten hebben we een geadviseerd realisatiemoment benoemd.

Nr.	Vitaal punt	Status opvolging	Aandachtspunten voor vervolg	Realisatie moment
1.	Op orde brengen van de bedrijfsvoeringorganisatie in termen van formatie en kwaliteit door invullen functies ten behoeve van korte termijn versterking Facilitair bedrijf	<p>Om de bedrijfsvoeringorganisatie in termen van formatie en kwaliteit op orde te krijgen is het organisatieplan FB opgesteld. Dit plan is door de medezeggenschap akkoord bevonden en wordt nu uitgevoerd.</p> <p>In het najaar 2011 zijn -gekoppeld aan het organisatieplan FB- inmiddels een aantal belangrijke functies (senior f-adviseur, assistent controller, senior jurist, senior projectleider ICT, hoofd ICT) voor de versterking van de bedrijfsvoeringorganisatie met vaste medewerkers ingevuld. Daarnaast is vanuit de interne geleidingen de opvolging van het hoofd Facilitair bedrijf ingevuld.</p>	<p>De verdere uitvoering van het organisatieplan FB vraagt in de 1^e helft van 2012 nog volop aandacht om de gevraagde versterking in de bedrijfsvoeringorganisatie te realiseren. Dit betreft ondermeer de ICT architect, de senior adviseur (financiële) informatievoorziening en de juridische ondersteuning. Financiën werkt nog met een (externe) hulpmotor. Versterking van F&A is vereist.</p> <p>Ook zal de functie van directeur bedrijfsvoering naar de toekomst toe geborgd moeten worden.</p>	B
2.	Voortdurend aandacht voor rollen en gedrag gericht op verankering van beheersmaatregelen en een adequate informatievoorziening in alle lagen van de organisatie	<p>De directie en het 2^e echelon heeft aandacht voor de rol en verantwoordelijkheid die zij heeft in het adequaat uitvoeren van bedrijfsvoeringtaken. Dit krijgt invulling in het DT-plus, door de periodieke bedrijfsvoeringgesprekken en het agenderen van bedrijfsvoering in sector en afdeling MT's.</p> <p>Zowel bij de directie als de sectormanagers staat bedrijfsvoering en control inmiddels hoog op de agenda. De wijziging van leiderschapstijl en invulling van integraal management dragen bij aan het versterken van bedrijfsvoering en control (coaching, begeleiding en aanspreken op verantwoordelijkheid).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering wordt collectief gevoeld en ingevuld. Het DT-plus speelt hierin een belangrijke rol.</p>	<p>Het verder doorvoeren van de gedragsverandering, ook breder in de organisatie, blijft een continu aandachtspunt voor de directie en het management.</p> <p>Systematisch aandacht van de directie voor verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en control bij de aansturing en beoordeling van het management gericht op een effectieve uitvoering van beheersmaatregelen binnen alle lagen van de organisatie.</p> <p>Blijvende monitoring van het verbetertraject bedrijfsvoering en control als onderdeel van een voortdurende organisatorische kwaliteitsverbetering. Blijvende bewaking aan de hand van een in het DT-plus te bespreken monitor.</p>	B

Nr.	Vitaal punt	Status opvolging	Aandachtspunten voor vervolg	Realisatie moment
3.	Adequate informatievoorziening ten behoeve van het bestuur, waarmee inzicht wordt geboden in de realisatie van doelstellingen, relevante stuurindicatoren, verwachte resultaatontwikkeling, ontwikkeling van de financiële positie en de belangrijkste risico's van VRK.	De organisatie is consequent in haar verantwoording naar het bestuur en in staat om gerichter en met een meer voorspellend karakter op de resultaten voorstellen te doen. Dit heeft voornamelijk betrekking op de verwachte resultaatontwikkeling en de financiële positie van de VRK.	Verdere ontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening met relevante stuurindicatoren waarmee zowel financieel als inhoudelijk structureel, in de B&V cyclus, inzicht wordt geboden in de realisatie van de doelstelling van de VRK.	B/C
4.	Tijdige implementatie van nieuw financieel pakket en uitrol en implementatie Masterplan ICT.	<p>Het Masterplan ICT is geïmplementeerd waarmee een eigenstandige ICT organisatie is ontstaan voor de VRK. De belangrijkste bedrijfsvoeringfuncties die hiermee worden ondersteund zijn personeel, documentatie en informatievoorziening (DIV) en financiën.</p> <p>De organisatie heeft een 2nd opinion uit laten voeren op de ICT infrastructuur. Hieruit zijn voor de korte en middellange termijn enkele (urgente) maatregelen ter verbetering benoemd.</p> <p>Het nieuwe financieel systeem is tijdig geïmplementeerd en operationeel.</p>	<p>De uitwerking van de (urgente) verbetermaatregelen ICT vraagt om een nadere uitwerking in een aanpak en prioritering.</p> <p>Verdere implementatie en verfijning van het financieel systeem, waaronder tooling voor analyse en rapportage.</p>	A B
5.	Eenduidig vastleggen en bekend maken in alle managementlagen van de financiële werkprocessen en beheersmaatregelen	De afgelopen periode zijn de belangrijkste financiële processen en richtlijnen voor financieel beleid beschreven en gepubliceerd in een daartoe ontwikkelde intranetpagina van de afdeling F&A. Hiermee zijn de processen en richtlijnen voor de organisatie toegankelijk geworden.	<p>De uitgewerkte processen dienen afgestemd te worden op de verdere verfijning van de inrichting van het nieuwe financieel pakket, zoals aansluiting op de werkbegroting.</p> <p>Nadere aandacht voor het aanscherpen van de 'key controls' in de processen op basis van een per proces uit te voeren risicoanalyse. Verdere verbetering realiseren en zichtbaar maken proces inkoop en aanbesteding.</p>	A B
6.	Financieel afsluitproces in procedure brengen en verankeren: zichtbare aansluiting met subadministraties, zichtbare analyses en duidelijke taakverdeling.	De organisatie heeft een procedure uitgewerkt en in werking laten treden.	<p>Het uitgewerkte proces dient afgestemd te worden op de verdere verfijning van de inrichting van het nieuwe financieel pakket.</p> <p>Er dient ook rekening te worden gehouden met het overbrengen van de salarisadministratie van P&O naar F&A.</p>	B

Nr.	Vitaal punt	Status opvolging	Aandachtspunten voor vervolg	Realisatie moment
7.	In werking brengen van kaders en richtlijnen rechtmatigheidsbeheer en risicomangement en adequate interne controlemaatregelen en interne toetsing om vast te stellen dat organisatie in control is.	<p>Voor beide thema's zijn door de organisatie (kaderstellende) nota's opgesteld en vertaald naar richtlijnen voor uitvoering in de praktijk.</p> <p>De eerste audits zijn uitgevoerd en resultaten daarvan besproken, welke een basis leggen voor verdere verbetering van de processen.</p>	<p>Zowel rechtmatigheidsbeheer als risicomangement dienen nog verder in werking gebracht te worden. De kaders en de plannen zijn hiervoor aanwezig.</p> <p>Na het creëren van bewustwording krijgt risicomangement nu invulling door het inventariseren van de belangrijkste risico's per sector, om deze vervolgens explicieter in (verantwoordings)documenten op te gaan nemen en te monitoren.</p> <p>De organisatorische inbedding van de uitvoering van de interne audits dient nog te worden geregeld en geborgd.</p>	<p>A</p> <p>B</p>
8.	Projectmanagement en -control waarmee in de organisatie voortdurend wordt geborgd dat inzicht bestaat in voortgang (inhoudelijk en financieel) en risico's.	<p>Voor de belangrijkste risicovolle projecten (Fuwa, Masterplan ICT) is ad hoc projectmanagement en -control ingevuld.</p> <p>De actie om meer systematisch invulling te geven aan projectmanagement en -control in het kader van de verbetering en beheersing van de bedrijfsvoering heeft vooralsnog een lagere prioriteit gekregen.</p>	Kaders en richtlijnen voor projectmanagement en - control dienen nader te worden uitgewerkt waarna de organisatie bekend gemaakt dient te worden met deze kaders en richtlijnen.	C

Geadviseerd realisatiemoment

A = realiseren 1^e kwartaal 2012

B = realiseren 2^e kwartaal 2012

C = groeitraject met doorloop 3^e en 4^e kwartaal 2012

3 Ontwikkeling bedrijfsvoering

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken wij de voortgang in de acties ten behoeve van de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering, meer in het bijzonder de realisatie van de vitale punten voor de bedrijfsvoering op orde. De periode waarop deze monitoring betrekking heeft is medio juli 2011 tot en met medio februari 2012, en richt zich op de verbeteracties zoals die door de VRK zijn opgesteld en opgenomen in verbeterplannen naar aanleiding van interne analyses en voortgangsonderzoeken door Ernst & Young in 2010 en 2011. De integrale actielijst Bedrijfsvoering op Orde (versie 20 januari 2012) en de daarin genoemde acties én de geformuleerde vitale punten voor een bedrijfsvoering op orde gelden daarbij als basis.

3.2 Vitale punten bedrijfsvoering

Naar aanleiding van aanbevelingen uit voorgaande voortgangsonderzoeken naar de ontwikkeling in de bedrijfsvoering is door de organisatie een verbeterplan bedrijfsvoering opgesteld. De integrale actielijst bedrijfsvoering op orde neemt daarbij een belangrijke rol. In het najaar van 2011 hebben wij het bestuur geïnformeerd over een tussenstand in de voortgang in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Met het oog op een afronding van het verbetertraject eind 2011, hebben wij daarbij enkele vitale punten voor de bedrijfsvoering op orde geformuleerd. De volgende vitale punten voor de bedrijfsvoering zijn geformuleerd:

1. Op orde brengen van de bedrijfsvoeringorganisatie in termen van formatie en kwaliteit door invullen functies ten behoeve van korte termijn versterking Facilitair bedrijf
2. Voortdurend aandacht voor rollen en gedrag gericht op verankering van beheersmaatregelen en een adequate informatievoorziening in alle lagen van de organisatie
3. Adequate informatievoorziening ten behoeve van het bestuur, waarmee inzicht wordt geboden in de realisatie van doelstellingen, relevante stuurindicatoren, verwachte resultaatontwikkeling, ontwikkeling van de financiële positie en de belangrijkste risico's van VRK.
4. Tijdige implementatie van nieuw financieel pakket en uitrol en implementatie Masterplan ICT.
5. Eenduidig vastleggen en bekendmaken in alle managementlagen van de financiële werkprocessen en beheersmaatregelen
6. Financieel afsluitproces in procedure brengen en verankeren: zichtbare aansluiting met subadministraties, zichtbare analyses en duidelijke taakverdeling.
7. In werking brengen van kaders en richtlijnen rechtmatigheidsbeheer en risicomanagement en adequate interne controlemaatregelen en interne toetsing om vast te stellen dat organisatie in control is.
8. Projectmanagement en -control invoeren waarmee in de organisatie voortdurend wordt geborgd dat inzicht bestaat in voortgang (inhoudelijk en financieel) en risico's.

Deze vitale punten omvatten de verschillende (specifieke) bedrijfsvoeringsthema's en onderdelen van het werkmodel zoals ze in voorgaande voortgangsrapportages ook zijn behandeld.

In de navolgende paragraaf wordt allereerst ingegaan op algemene de voortgang in de verbetering van de bedrijfsvoering bij de VRK. De daaropvolgende paragrafen behandelen de voortgang naar de onderdelen van het werkmodel van bedrijfsvoering en control.

3.2.1 Algemene voortgang in de verbetering van de bedrijfsvoering

De noodzaak om de bedrijfsvoering verder te professionaliseren wordt breed gedragen binnen de organisatie. Over de afgelopen periode stellen wij vast dat er aan de hand van de integrale actielijst Bedrijfsvoering op Orde veel acties zijn opgepakt en in werking zijn gebracht, van verschillend niveau, in verschillende onderdelen van de organisatie en met betrekking tot verschillende onderdelen van het werkmodel van bedrijfsvoering en control. Met de uitvoering van die acties is een goede stap voorwaarts gemaakt als het gaat om het op orde en in werking brengen van de bedrijfsvoering. Een groot deel van de acties benoemd om de bedrijfsvoering op orde te krijgen zijn uitgevoerd of momenteel ter afronding onderhanden. Hiermee is de bedrijfsvoering op een groot aantal vitale punten in de basis op voldoende niveau gebracht.

Het verbetermechanisme zoals dat is ontstaan rondom de actielijst en de monitoring daarvan in het DT-plus heeft bij het realiseren van de genoemde voortgang een positieve rol gespeeld. In onze vorige rapportage (juli 2011) hebben wij geadviseerd de actielijst te herzien door het prioriteren en wegen van de acties (ook door het herformuleren van acties) tot de meest essentiële acties om de bedrijfsvoering in de tweede helft van 2011 op orde te krijgen. De organisatie heeft deze aanbeveling ter hand genomen waarmee de gevraagde meer gerichte realisatie en monitoring van acties invulling heeft gekregen. Het DT-plus en het borgen van de monitoring van acties in de directie door de directeur bedrijfsvoering a.i. heeft bijgedragen aan de positieve ontwikkeling van het verbetermechanisme en de realisatie in de voortgang van verbeteracties.

De afgelopen periode stonden er veel uitstaande verbeteracties op het gebied van financiën, ICT en personeel en organisatie ter realisatie op de actielijst, zoals de tijdige implementatie van een nieuw financieel pakket, het afronden van het ICT Masterplan en de uitwerking van financiële en personele (administratieve) processen en het bijbehorende beheer van de risico's op procesniveau. Met de voortgezette inzet van tijdelijke externe krachten is er grote vooruitgang geboekt in het realiseren van de acties op deze gebieden. Dit blijkt uit de tijdige implementatie van het nieuwe financieel pakket, de tijdige realisatie van het ICT Masterplan en de uitwerking van een groot aantal financiële en personele processen, zoals een maandelijkse afsluitprocedure en verscheidene fiscale regeling op personeelsgebied. Daarnaast zijn eind 2011 de eerste audits in het kader van interne controle en beheersing uitgevoerd die aanknopingspunten bieden voor verdere verbetering van de processen en bewustwording van risico's daarin.

De inzet van externe capaciteit is bij het realiseren van acties rondom financiën en personeel nodig gebleken. Ten dele is de kennis nog niet aanwezig binnen die onderdelen van de organisatie. In de afgelopen periode zijn (nieuwe) financiële en personele processen doorgelicht en beschreven en hebben voorlichtingsbijeenkomsten plaatsgevonden om achtergrond en toelichting te verschaffen. De beheersmaatregelen moeten nog verder in de processen worden verankert. Dit geldt ook voor het verder in werking brengen van richtlijnen ten aanzien van interne controle en risicomanagement. Dit verdient nog verdere aandacht de komende periode en dient wat betreft inspanning niet onderschat te worden. Ook gezien de gevraagde personele versterkingen op financieel gebied en de aandacht die uitgaat naar de verdere implementatie van het nieuwe financieel pakket. Wat dat betreft is de huidige personele bezetting nog steeds kwetsbaar.

De afgelopen periode is aan de hand van het project 'Beheer MICK in beeld' de beheersdocumenten van het MICK geïnventariseerd en geactualiseerd of bij het ontbreken ervan opgesteld. Dit betreft ondermeer de formatie, het materieel, de financiën en de daarbij behorende afspraken met politie en ambulancedienst vastgelegd in conventanten en dienstverleningsovereenkomsten. Hiermee is het (financieel) beheer van MICK op orde gekomen. Het beheer van de (bedrijfsvoering)organisatie wordt de komende periode verankerd en geborgd in een bedrijfsvoeringmodel door de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen.

In de voortgangsrapportage van juli 2011, hebben wij voor het eerst gesproken over het organisatieplan Facilitair Bedrijf. Het organisatieplan, gericht op het verder op peil brengen van het Facilitair Bedrijf en de Holdingstaf in termen van capaciteit en kwaliteit op een zodanige wijze dat een adequate bedrijfsvoering ook in de toekomst is geborgd, bevat voorstellen hiertoe en werkt uit hoe de versterking in de komende periode gerealiseerd dient te worden. In het najaar is het organisatieplan verder uitgewerkt en recent ter besluitvorming aangenomen. Hiermee kan de organisatie het eerste half jaar van 2012 de benodigde aanpassingen aan de organisatie uitvoeren.

Vooruitlopend op de besluitvorming rondom het organisatieplan is in het najaar, gekoppeld aan het organisatieplan, invulling gegeven aan de werving van een aantal cruciale functies ten aanzien van bedrijfsvoering. Dit heeft ertoe geleid dat inmiddels conform voorstel een aantal van die belangrijke functies met vaste medewerkers zijn ingevuld waaronder een senior financieel adviseur, assistent controller, senior jurist en een senior projectleider ICT. De informatie architect bij ICT is van deze functies nog niet vervuld. Naast deze functies die vervroegd zijn geworven is in de afgelopen periode ook invulling gegeven aan de vervanging van het hoofd Facilitair Bedrijf, het hoofd ICT en het invullen van een nieuw hoofd communicatie.

De komende periode zullen de gerealiseerde en nog te realiseren personele versterkingen uit het organisatieplan verder invulling moeten krijgen om op die manier de nieuwe processen en systemen rondom bedrijfsvoering en control verder te borgen en te bestendigen in de bedrijfsvoeringorganisatie.

3.2.2 Beleid en besturing

Rondom de uitwerking van beleid en besturing zijn door de organisatie de afgelopen periode acties opgepakt en afgerond die richting geven aan de inrichting en uitvoering in de organisatie. Zo is de inventarisatie van bestaande beleidsdocumenten afgerond en een voorstel opgesteld voor verdere beleidsvorming binnen de VRK. Het beheer van de lijst ligt bij het secretarissenoverleg van waaruit het DT-plus wordt geïnformeerd. Er is nog wel aanleiding te bezien waar beleid nog ontbreekt en wat in de maak is. Dit is als actiepoint opgenomen in het controlplan 2012.

De verdere uitbouw van het financieel meerjarenperspectief (o.a. investeringsplan, beleidsplannen) is opgenomen in het begrotingsproces 2013. De systematiek is verder ontwikkeld en kan ondersteund worden door het nieuwe financieel systeem. Naar verwachting zal dit in 2013 (begroting) operationeel zijn.

De plaatsvervangingsregeling mandaatbesluit is vernieuwd en ter vaststelling aan de directie voorgelegd. Ook zijn een aantal (fiscale) regelingen rondom vergoedingen aan personeel aangepast, zoals telefoon en fitness.

Met het opstellen van het inkoopbeleid voor de VRK en vertaling daarvan naar een handleiding voor de praktijk is een belangrijk kader voor de bedrijfsvoeringorganisatie tot stand gekomen.

3.2.3 Organisatie

In eerdere voortgangsrapportages hebben we al onderschreven dat het realiseren van de vereiste versterking van de personele bezetting op het gebied van bedrijfsvoering (m.n. financiën en control) en de gedragsverandering in de organisatie cruciaal is voor het tempo van het veranderingsproces en de structurele kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering.

Bij de versterking formatie en kwaliteit van de bedrijfsvoeringorganisatie staat het realiseren van het organisatieplan Facilitair Bedrijf centraal, waarbij inbegrepen het voorstel om versneld en op korte termijn de bedrijfsvoeringorganisatie te versterken rondom een aantal cruciale functies. Het organisatieplan is eind 2011 door de medezeggenschap akkoord bevonden en wordt nu uitgevoerd. De planning is om in de zomer van 2012 het plan gerealiseerd te hebben. In het najaar 2011 zijn, gekoppeld aan het organisatieplan, inmiddels een aantal belangrijke functies (senior f-adviseur, assistent controller, senior jurist, senior projectleider ICT) voor de versterking van de bedrijfsvoeringorganisatie met vaste medewerkers ingevuld.

Naast deze functies die conform het voorstel voor een groot deel zijn ingevuld, is de bedrijfsvoeringorganisatie ook versterkt met een nieuw hoofd ICT, een nieuwe hoofd communicatie en is de opvolging van het hoofd Facilitair bedrijf vanuit de interne geleidingen ingevuld. Conform het organisatieplan dienen in de eerste helft van 2012 de overige versterkingen in de formatie en kwaliteit van de bedrijfsvoeringorganisatie gerealiseerd te worden.

Het voorstel voor de structurele inrichting van de afdeling F&A en control, zoals medio 2011 opgesteld, maakt onderdeel uit van het organisatieplan. Herin wordt een voorstel gedaan om een scheiding aan te brengen tussen administratieve en financieel adviserende taken binnen F&A en om de kwetsbaarheid van de afdeling terug te brengen (in procesgang en bezetting). Het voorstel gaat ook in op de kwalitatieve versterking van financieel adviseurs bij F&A en een versterking van de controletaken bij de controller door het aanstellen van een assistent controller. Nu het organisatieplan Facilitair Bedrijf door de medezeggenschap akkoord is bevonden, zijn de instrumenten en voorwaarden aanwezig om de afdeling F&A qua capaciteit en kwaliteit op orde te brengen in het eerste halfjaar van 2012 (het organisatieplan voorziet in het herplaatsen van medewerkers, zo ook binnen F&A). Deze kwaliteitsslag is ook nodig (gebleken). De afdeling blijft kwetsbaar en opereert nog met een (externe) hulpmotor. Opgemerkt dient te worden dat er de afgelopen periode met de huidige bezetting een heel grote stap is gemaakt in de vernieuwde opzet en op onderdelen in werking treden van financieel (administratieve) processen en het realiseren van de implementatie van een nieuwe financieel pakket.

3.2.4 Rollen en gedrag

Het belang van een adequate opbouw van de organisatie (in omvang en kwaliteit) en bovenal de manier waarop de organisatie invulling geeft aan haar bedrijfsvoering (rollen en gedrag) is in eerdere voortgangsrapportages al benoemd. De verbetering van de bedrijfsvoering heeft niet alleen te maken met het ontwikkelen van instrumenten en het inrichten van processen.

De (verantwoordelijkheid voor de) professionalisering van de bedrijfsvoering wordt breed gedragen en collectief en gezamenlijk ingevuld. Het besef voor de verdere verbetering en het er naar handelen, draagt bij aan de verbetering in de werking van de bedrijfsvoering. De verbetering komt ook voort uit de verbetering in de samenwerking tussen het de lijn en het facilitair bedrijf. Het DT-plus draagt bij aan de verbeterde invulling van bedrijfsvoering door het 2^e echelon. Het overgrote deel van de stukken ten aanzien van bedrijfsvoering (zoals personeelsregelingen, procedures, processen) wordt in het DT-plus besproken, besloten en vervolgens gemonitord op het gebruik ervan.

De directie heeft met het 2^e echelon de wijze van werken rondom het DT-plus en de manier waarop gesprekken over bedrijfsvoering tussen directie en 2^e echelon plaatsvinden geëvalueerd. Daarbij is gezamenlijk en individueel uitvoerig gesproken over begrippen als collectieve besluitvorming, de balans tussen bedrijfsvoering en inhoud, de aandacht voor de wijze waarop de manager invulling geeft aan zijn rol als integraal manager en de ondersteuning en (veranderende) rol die daarbij gevraagd wordt vanuit de directie. Ten aanzien van de rol en leiderschapsstijl van de directie werkt de directie aan de hand van een coachingsplan aan een verandering van die rol naar een meer participatief leiderschap.

De voorliggende periode zal nog aandacht nodig zijn om de geïnitieerde gesprekken en discussie ten aanzien van leiderschap en invulling van integraal management (bedrijfsvoering) tot een voor iedereen duidelijk kader te brengen om hier vervolgens naar te gaan handelen. Het verder doorvoeren van de gedragsverandering, ook breder in de organisatie (3^e echelon), blijft een continu aandachtspunt voor de directie en het management. Duidelijkheid over begroting en budgetbeheer, zodat budgetbevoegdheden bij iedereen duidelijk en bekend zijn, draagt ook bij aan het begrip over verantwoording. Over de afgelopen periode bemerken we een positieve ontwikkeling op dit punt. Veelal is het 3^e echelon bekend met haar rol, taken en verantwoordelijkheid ten aanzien van bedrijfsvoering (m.n. budgetbeheer) en wordt ze ook betrokken bij de bespreking en verbetering ervan (sector MT's). Het breder doorvoeren van de gedragsverandering vraagt om het blijvend bespreekbaar houden van thema's en verbeteracties ten aanzien van bedrijfsvoering. Uit de gevoerde gesprekken bemerken wij een positieve ontwikkeling ten aanzien van rollen en gedrag als het gaat om bedrijfsvoering.

3.2.5 Instrumenten

Adequate informatievoorziening

Een bedrijfsvoering is op orde als de organisatie in staat is om een adequate (financiële) informatievoorziening ten behoeve van het bestuur te laten werken, waarmee inzicht wordt geboden in de realisatie van doelstellingen, verwachte resultaatontwikkeling, ontwikkeling van de financiële positie, relevante stuurindicatoren en de belangrijkste risico's van de organisatie. De informatievoorziening moet behalve betrouwbaar ook een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de sturing en control. Dat vraagt om analyses en relevante informatie over begrote en werkelijke prestaties en financiën. Zowel bestuur als directie moeten zowel gedurende als aan het eind van het jaar adequaat inzicht hebben in de wijze waarop VRK haar doelstellingen realiseert binnen de daarvoor gestelde middelen.

Dit vraagt om een systeem dat breed toegankelijk is voor budgethouders en periodiek de relevante informatie kan genereren en ter beschikking kan stellen aan de organisatie. Van belang is dat de budgethouders geautomatiseerd inzicht krijgen in de voortgang van hun budgetten en het automatiseringssysteem een adequate informatievoorziening ondersteund, gericht op financiële en inhoudelijke (stuur)informatie. Naast inzicht in de ontwikkeling van de financiële positie en verwachte resultaatontwikkeling vraagt een adequate informatievoorziening namelijk ook om inzicht in de relevante stuurindicatoren waarmee structureel inzicht wordt geboden in de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Eind 2011 is het nieuwe financieel pakket geïmplementeerd. Dit systeem voorziet in het geautomatiseerd inzicht bieden in de voortgang van budgetten, het maken van analyses en genereren van rapportages door budgethouders. Met de huidige fase waarin de verdere implementatie van het nieuwe financieel pakket zich begeeft, is dit nu nog niet mogelijk.

In de huidige ontwikkeling van een adequate informatievoorziening is de VRK consequent in haar verantwoording naar het bestuur en in staat om gericht en met een meer voorspellend karakter op de resultaten voorstellen te doen. De informatievoorziening richt zich voornamelijk nog op de verwachte resultaatontwikkeling en de financiële positie van de VRK. Een verdere ontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening met relevante stuurindicatoren waarmee zowel financieel als inhoudelijk structureel, in de B&V cyclus, inzicht wordt geboden in de realisatie van de doelstelling van de VRK vraagt nog verdere aandacht van de organisatie. Indicatoren worden op onderdelen in de organisatie wel benoemd maar er is in de organisatie nog te weinig aandacht voor registratie en de betrouwbaarheid van registraties om te komen tot inhoudelijk relevante en adequate stuurinformatie.

Begroting en budgetbeheer

Het begroting en budgetbeheer legt een belangrijke basis onder een adequate informatievoorziening. Doordat de bedrijfsvoering steeds meer op orde komt is de organisatie steeds beter in staat om op de gevraagde momenten met rust cijfers en verantwoordingsrapportages op te stellen. De cijfers zijn betrouwbaarder en de organisatie is sneller in staat om een eventuele problemen in de cijfers op te sporen en op te lossen. Dit stelt de organisatie ook in staat om gericht besluiten te nemen met betrekking tot de financiële prestatie. Verwacht mag worden dat dit met de verdere implementatie van het nieuwe financieel pakket verder op orde komt. Zo is er al veel meer structuur en duidelijkheid in het nieuwe systeem ten opzichte van de oude situatie. De werking van deze nieuwe structuur zal moeten gaan blijken als de werkbegroting in het systeem is ingebracht.

Van de ingezette lijn met het gebruik van maandrappages is afgeweken. De organisatie houdt vast aan de maandelijkse informatievoorziening aan het 2^e echelon, maar hierover vindt geen verantwoording meer plaats richting de directie. Doordat de organisatie meer op orde komt heeft ze besloten om niet meer maandelijks een verantwoording plaats te laten vinden. Hiermee neemt ook het capaciteitsbeslag op de organisatie af. Besloten is om het aantal verantwoordingsmomenten te verminderen en meer aan te laten sluiten op de bestuurlijke verantwoordingscyclus. De formele verantwoordingsmomenten naar de directie, welke gepaard gaan met het bespreken van de verantwoording, liggen nu na 4 en 8 maanden en bieden daarmee input voor de bestuurlijke rapportages. Aan het einde van het jaar vindt er ook in het kader van de jaarrekening verantwoording plaats.

Doordat de financiële planning en het -systeem het nog onvoldoende toelaat om als budgethouder zelf het systeem (budget) te benaderen is het 2^e en 3^e echelon niet in staat om zelf goed te kunnen sturen op haar budgetten. De afhankelijkheid van cijfers en inzichten die worden aangeleverd vanuit de afdeling F&A dient steeds meer af te nemen voor wat betreft het afleggen van verantwoording over de eigen afdeling. Verwacht mag worden dat dit met de verdere implementatie van het nieuwe financieel pakket verder verbetert en op orde komt.

Het proces rondom begrotingswijzigingen heeft de afgelopen maanden een uitwerking gekregen in een geactualiseerde handleiding besluitvormingstrajecten, waaronder de terugkoppeling en borging van genomen besluiten. Daaronder ook begrepen begrotingswijzigingen. Wij begrijpen dat het proces nog niet 100% dicht is. Verschillen ontstaan niet zozeer tussen bestuurswijzigingen en de programmabegroting maar op het niveau van directiebesluiten en de werkbegroting. De naleving van de gemaakte afspraken tussen de directie en de afdeling F&A vraagt nadere aandacht.

Financieel pakket

Met het oog op de ontvlechting met de gemeente Haarlem én met de start van een nieuw financieel boekjaar was het noodzaak om het nieuwe financieel pakket tijdig te implementeren. Dit is gerealiseerd. De basisfuncties (debiteuren, crediteuren, grootboek) en het genereren van een basisrapportage met budgetoverzicht per budgethouder zijn operationeel. In de volgende fase van de implementatie wordt verder invulling gegeven aan de workflow van inkoopfacturen, verplichtingenadministratie en activa administratie. Het is nog niet mogelijk om als budgethouder zelf rapportages te genereren en analyses te maken. Hierdoor is er nog niet altijd een overzicht en beeld bij de manager zelf en wordt het beeld nog sterk op de hen beschikbare (financiële) informatie gebaseerd. Deze afhankelijkheid dient af te nemen. Met de verdere implementatie en verfijning van het financieel systeem dient hiervoor aandacht te zijn en mag worden verwacht dat de afhankelijkheid afneemt en het inzicht bij de manager vergroot.

Masterplan ICT

Begin juli 2011 is een notitie in het bestuur te sprake gebracht over de verdere uitrol en implementatie van het ICT Masterplan uiterlijk eind 2011 te realiseren. De scope van de notitie betrof (1) het ontvlechten met de gemeente Haarlem om zo een eigenstandige ICT omgeving voor de VRK te realiseren, (2) het implementeren van een nieuw financieel pakket (nadat het personeelssysteem al was vervangen), (3) implementeren vervanging van de DIV functie (sharepoint), (4) vervanging applicaties GGD (infecties, vaccinaties) en (5) toepassing van een opleidingsmodule van de brandweer (CAB).

Afgelopen periode is het programmateam een keer in de twee weken bijeen gekomen om de inhoudelijke voortgang en de uitputting van het budget te bespreken. Deze gerichte monitoring op de voortgang heeft bijgedragen aan de tijdige uitrol en implementatie van het Masterplan ICT. De VRK beschikt nu over een eigenstandig ICT omgeving, waarmee belangrijke bedrijfsvoeringfuncties worden ondersteund, namelijk personeel, financiën en DIV. De toepassing voor de vervanging van de GGD applicaties is geselecteerd. De toepassing voor de opleidingsmodule voor de brandweer moet nog worden opgepakt.

De organisatie heeft een second opinion uit laten voeren op ICT infrastructuur. Hieruit zijn voor de korte en middellange termijn enkele (urgente) verbetermaatregelen naar voren gekomen. Deze verbetermaatregelen zijn door de organisatie opgepakt, geprioriteerd en in een voorstel ter verdere uitwerking in 2012 opgenomen.

Met het op orde komen van systemen (o.a. kernregistraties personeel en financiën) en de ICT organisatie (bemensing) ontstaat er meer en meer rust en basis. Zorgen worden geuit in het niet op peil zijn van kennis en ervaring door gebrek aan senioriteit. Het beheer van de kantoorautomatisering wordt momenteel uitbesteedt.

Rechtmatigheidsbeheer en risicomanagement

Een vitaal punt voor de bedrijfsvoering is een werkend systeem van kaders en richtlijnen voor rechtmatigheidsbeheer en risicomanagement en adequate interne controlemaatregelen en interne toetsing om vast te stellen dat organisatie in control is. Voor beide thema's geldt dat de organisatie beschikt over (kaderstellende) nota's welke zijn vertaald naar richtlijnen voor uitvoering in de praktijk. Deze richtlijnen zijn afgelopen periode in werking gebracht door het uitvoeren van audits op inkoop en aanbesteding, subsidies, begrotingswijzigingen en salarissen. Met het in werking treden van het uitvoeren van audits, en het bespreken van de resultaten met de controller, is een basis gelegd voor de verbeterorganisatie en is informatie verzameld ter verdere verbetering van de organisatie. De organisatorische inbedding van de uitvoering van de interne audits dient nog te worden geregeld en geborgd.

In het najaar van 2011 is tijdens de managementconferentie voor een eerste keer aandacht gevraagd voor de kaders en richtlijnen voor risicomanagement. Na het aantrekken van een assistent controller zijn deze richtlijnen vertaald naar richtlijnen voor uitvoering in de praktijk, waarmee een verdere uitrol van risicomanagement invulling krijgt. De eerste activiteit die nu plaatsvindt is het uitvoeren van een risico-inventarisatie van de belangrijkste risico's per sector. Hiermee zal de bewustwording van risico's in processen en het formuleren van adequate beheersmaatregelen toenemen. De risico's zullen op termijn explicieter in (verantwoordings)documenten opgenomen dienen te worden om ze op die manier ook te monitoren.

Projectmanagement en -control

Duidelijke kader en richtlijnen voor projectmanagement en -control waarborgen dat bij de uitvoering van (risicovolle)projecten onaangename (financiële) verrassingen ontstaan doordat voortdurend wordt geborgd dat inzicht bestaat in voortgang (inhoudelijk en financieel) en risico's. Met de uitrol en implementatie van het Masterplan ICT en het traject rondom de functiewaardering zijn de afgelopen periode een aantal grote projecten tot een afronding gebracht. Voor dit soort projecten geldt dat de VRK op ad hoc basis invulling geeft aan projectmanagement en -control, gebruikmakend van daartoe in het verleden opgezet instrumentarium. Hiermee wordt nog geen systematische invulling gegeven aan projectmanagement en -control. Deze invulling ter verbetering en beheersing van de bedrijfsvoering heeft de afgelopen periode in het geheel van verbeteracties een lagere prioriteit gekregen. Deze keuze is deels ook gelegen in het beperkt aantal grote en risicovolle projecten voor de VRK. De organisatie onderkent het belang om de kaders en richtlijnen voor projectmanagement en -control verder uit te werken om deze vervolgens breed in de organisatie bekend te maken.

3.2.6 Processen

Bekendheid met procesgang en bijbehorende beheersmaatregelen vormt een belangrijke voorwaarde om te kunnen spreken over een (bedrijfsvoering)organisatie op orde. Het eenduidig vastleggen en bekendmaken in alle managementlagen van de financiële werkprocessen en beheersmaatregelen is hierbij een belangrijk vitaal punt.

De afgelopen periode heeft de organisatie veel inspanning geleverd in het beschrijven van de belangrijkste financiële processen en richtlijnen voor financieel beleid. Er is een grote slag gemaakt maar is nog niet volledig. Naast de beschrijving en vastlegging heeft de organisatie ook nagedacht hoe deze informatie gedeeld kan worden met de organisatie zodat ook breder in de organisatie bekendheid ontstaat. Hiervoor wordt de homepage van de afdeling F&A op het intranet van de VRK gebruikt, als de plek om informatie te ontsluiten naar de organisatie. Hierop is naast het kwaliteitshandboek F&A met de beschrijving van de belangrijkste financiële (werk)processen ook opgenomen producten en richtlijnen ten aanzien van de B&V-cyclus, formulieren en lijsten, het handboek financieel beleid en rekenmethoden, technieken en instrumenten. Hiermee zijn de processen en richtlijnen voor de organisatie toegankelijk geworden. In het kader van de verdere implementatie en verfijning van het nieuwe financieel systeem dienen uitgewerkte processen nader afgestemd te worden. Daarbij dient ook aandacht te zijn voor de 'key controls' in de processen, gebaseerd op een per proces uit te voeren risicoanalyse. Verder vraagt de feitelijke implementatie van de werkprocessen, gepaard met voorlichtingsbijeenkomsten, verhoogde prioriteit de komende periode.

Naast de uitwerking van een groot aantal financiële processen is de afgelopen periode ook veel inspanning geleverd ten aanzien van de uitwerking van een aantal personele en fiscale regelingen met bijbehorende werkprocessen en instructies. Ook hiervoor geldt dat de feitelijke implementatie nog aandacht vraagt de komende periode.

Financieel afsluitproces

De organisatie heeft een procedure met checklist uitgewerkt voor een maandafsluiting en in werking laten treden waardoor nu maandelijks een aansluiting wordt gemaakt met de onderliggende subadministraties en zichtbare analyses plaatsvinden. Ons beeld is dat de aansluiting van de subadministraties nog wel vanuit verschillende onderdelen van de afdeling tot stand komt (deelverantwoordelijkheid) en er geen overall dossier op één plek binnen de afdeling aanwezig is.

Ook voor dit financieel proces geldt dat de uitwerking nader afgestemd dient te worden op de verdere verfijning van de inrichting van het nieuwe financieel pakket. Ook dient rekening gehouden te worden met het overbrengen en inregelen van de salarisadministratie van de afdeling P&O naar de afdeling F&A.

4 Aandachtspunten voor vervolg

4.1 *Integrale actielijst Bedrijfsvoering op orde*

De integrale actielijst Bedrijfsvoering op Orde is ook afgelopen periode een belangrijk hulpmiddel geweest in het realiseren van acties ten behoeve van de verbetering van de bedrijfsvoering en control. Het beleggen van de verantwoordelijkheid voor de monitoring van de acties in de top van de organisatie (directeur bedrijfsvoering a.i.) en het blijven monitoren van de acties in het DT-plus is het verbetermechanisme in de organisatie zijn werk blijven doen, waarmee de uitvoering en monitoring van de verbetering van de bedrijfsvoering een bredere managementverantwoordelijkheid is geworden.

In de voortgangsrapportage van juli 2011 hebben wij de organisatie geadviseerd om zich bij de afronding van de verbeteracties, gericht op eind 2011, te richten op de meest essentiële acties die bijdragen aan een organisatie waarvan eind 2011 de basis in control is. Wij constateren dat de organisatie op de actielijst de benoemde vitale punten heeft gemarkeerd, om zodoende tot een gerichter afronding van die acties te komen. Daarnaast zijn bestaande acties herzien (formulering, prioriteit) en eventueel van een aangepaste planning voorzien. Het aanscherpen en verder prioriteren van acties, gecombineerd met een strakke monitoring heeft er toe geleid dat een heel goede stap voorwaarts is gemaakt als het gaat om het op orde en in werking brengen van de bedrijfsvoering. Verreweg het overgrote deel van de acties benoemd om de bedrijfsvoering op orde te krijgen eind 2011 zijn uitgevoerd of momenteel ter afronding onderhanden. Hiermee is de bedrijfsvoering op een groot aantal vitale punten in de basis op orde gebracht. Echter, de ontwikkeling van de bedrijfsvoering is nog niet klaar.

Het verbetermechanisme van een actielijst met een monitoring hierop door het DT-plus heeft zich bewezen. Daar waar het noodzaak is om het verbeterproject Bedrijfsvoering op Orde af te ronden en een streep te zetten onder de huidige actielijst Bedrijfsvoering op Orde, adviseren wij om op basis van de aandachtspunten voor vervolg (zoals in deze rapportage verwoord) te komen tot een vergelijkbare actielijst waarop de continue en gevraagde kwaliteitsverbetering (borging, verfijning bedrijfsvoering) een plek krijgt. Daarbij stellen wij voor om de actielijst over te dragen aan het hoofd Facilitair Bedrijf of deze in een portefeuille in de directie te houden. Gezien de ontwikkeling waarin de organisatie zich nu nog begeeft is het van groot belang om de verdere verbetering en werking van de bedrijfsvoering vanuit de directie in te vullen. De monitoring van bedrijfsvoeringacties kan in het DT-plus belegd worden. Op deze manier ontstaat er een blijvend verbetermechanisme waarmee de organisatie continu kan werken aan een kwaliteitsverbetering in de organisatie. Een voorbeeld hiervan betreft de actualisatie van het spoorboekje Begroten en verantwoord en waarmee aansluiting wordt gezocht bij de kwaliteitsmethodiek van HKZ zoals die ook binnen de GGD en binnen de afdeling F&A is ingericht. Hiermee wordt een kwaliteitsverbetering aangebracht in de B&V cyclus.

Het verbetertraject Bedrijfsvoering op Orde heeft in de organisatie geleid tot een verbreding van de verantwoordelijkheid voor de verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoering. Gezien ontwikkeling waarin de organisatie zich momenteel begeeft, achten wij het raadzaam om met het verbetermechanisme zoals dat in de organisatie is ontstaan, de verdere verbetering en professionalisering van de bedrijfsvoeringorganisatie invulling te geven. Hiermee blijft de ontwikkeling onder de aandacht van de directie en het management.

4.2 Vitale punten bedrijfsvoering

Een belangrijk aandachtspunt ter borging en verdere ontwikkeling van de vitale punten voor bedrijfsvoering is om het op de agenda te houden. Hiervoor hebben wij al geadviseerd om daarvoor het ontstane verbetermechanisme (monitor bespreken in het DT-plus) te gebruiken en de aandacht voor de borging afdoende te beleggen in de top van de organisatie. Daarnaast dient systematisch aandacht te zijn van de directie voor verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en control bij de aansturing en beoordeling van het management gericht op een effectieve uitvoering van beheersmaatregelen binnen alle lagen van de organisatie.

Hieronder benoemen wij op basis van ons onderzoek per onderdeel van het werkmodel voor bedrijfsvoering en control de aandachtspunten voor het vervolg.

4.2.1 Beleid en besturing

Het opstellen van het contourenplan Holland op z'n veiligst 2 loopt en vraagt om een afronding. Wat betreft de financiering van de organisatie spelen een aantal zaken die de komende periode nadere aandacht en uitwerking vragen, zoals de financiële grondslagen van lokale bestuursafspraken. Hieronder begrepen die bekostiging en financiële sturing van de brandweer en een kaderstellende systematiek rondom inwonersbijdrage. Meer gericht op de interne bekostiging van de organisatie vraagt de notitie met grondslagen voor kostentoe rekening om een afronding.

Met betrekking tot de (bedrijfsvoering)organisatie dient het opgestelde inkoopbeleid verder geconcretiseerd en in werking gebracht te worden. Ook dient een 2^e loopbaanbeleid invulling te krijgen.

4.2.2 Organisatie

De verdere uitvoering van het organisatieplan Facilitair Bedrijf vraagt in de 1^e helft van 2012 nog volop aandacht om de gevraagde versterking in de bedrijfsvoeringorganisatie te realiseren. Dit betreft ondermeer de ICT architect en het ICT beheer, de senior adviseur (financiële) informatievoorziening en coördinatie salarisadministratie, en de juridische ondersteuning, waaronder inkoop. De afdeling F&A werkt nog met een (externe) hulpmotor. Versterking van de afdeling F&A is vereist. Inkoop en juridische zaken vraagt ook nog aandacht. Er is weliswaar personele versterking en een inkoopbeleid opgesteld maar de processen en de goede werking in de praktijk moet zich nog bewijzen. De resultaten uit de audit op inkoop en aanbesteding dienen daarbij als basis.

Ook zal de functie van directeur bedrijfsvoering naar de toekomst toe geborgd moeten worden. Vanuit het belang blijvend voldoende aandacht voor bedrijfsvoering in de top van de organisatie te borgen. Zeker zo belangrijk is om blijvend te borgen dat de bedrijfsvoering in de primaire processen goed georganiseerd is, naast de inhoudelijke prestaties die in het primaire proces worden geleverd. Zo is het voor een organisatie in control van essentieel belang dat er op een adequate manier bestuurlijke en management (financiële) informatie wordt gegenereerd en ervoor wordt gezorgd dat uitgangspunten rondom begroting en budgetverantwoordelijkheid goed worden nageleefd.

4.2.3 Rollen en gedrag

In deze rapportage is in navolging op eerdere voortgangsrapportages afzonderlijk stil gestaan bij de wijze waarop aandacht en invulling wordt gegeven aan rollen en gedrag ten behoeve van de verbetering en sturing op de bedrijfsvoering. Wij merken op dat het verder doorvoeren van de gedragsverandering gericht op verankering van beheersmaatregelen en een adequate informatievoorziening in alle lagen van de organisatie een continu aandachtspunt voor de directie en het management blijft. Dit vraagt om blijvende systematisch aandacht van de directie voor verdere professionalisering van de bedrijfsvoering en control bij de aansturing en beoordeling van het management, gericht op een effectieve uitvoering van beheersmaatregelen binnen alle lagen van de organisatie. Een goede balans tussen participatief en directief leiderschap blijft daarbij van groot belang.

Om de gevraagde gedragsverandering te ondersteunen dienen ontwikkel- en opleidingsprogramma's ingezet te worden op het 2e en 3e echelon ter ondersteuning van de taakin-vulling van management en uitvoering (financieel, verantwoordelijkheidsgevoel, leiderschapsontwikkeling van directief naar participatief). Het verdient aanbeveling deze onderwerpen op te nemen in MD trajecten, managementconferentiedagen en POP-gesprekken.

4.2.4 Instrumenten

Adequate informatievoorziening

In de verdere ontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening merken wij op dat er nog meer aandacht dient te zijn voor het ontwikkelen van relevante stuurindicatoren waarmee zowel financieel als inhoudelijk structureel, in de B&V cyclus, inzicht wordt geboden in de realisatie van de doelstelling van de VRK.

Het spoorboekje B&V wordt van een kwaliteitsslag voorzien door aansluiting te zoeken bij de HKZ methodiek waardoor een organisatiebrede opzet voor begroting en verantwoording ontstaat. Het proces rondom de juiste en tijdige begrotingswijzigingen blijft een aandachtspunt.

Financieel pakket en Masterplan ICT

Met het implementeren van het nieuwe financieel pakket en het uitrollen en verder implementeren van het Masterplan ICT zijn er grote stappen gemaakt in het creëren van een eigenstandige ICT organisatie en het op orde brengen van bronsystemen (financiën, personeel). Momenteel is een en ander operationeel maar vraagt verdere implementatie en verfijning van het financieel systeem (analyse, rapportage) de komende periode nadrukkelijk aandacht. De (urgente) verbetermaatregelen voor de ICT infrastructuur vragen om een nadere uitwerking in een aanpak en prioritering.

Rechtmatigheidbeheer en risicomanagement

Zowel rechtmatigheidbeheer als risicomanagement dienen nog verder in werking gebracht te worden. De kaders en de plannen zijn hiervoor aanwezig in de organisatie. Na het creëren van bewustwording krijgt risicomanagement nu invulling door het inventariseren van de belangrijkste risico's per sector, om deze vervolgens explicieter in (verantwoordings)-documenten op te gaan nemen en te monitoren. De organisatorische inbedding van de uitvoering van de interne audits dient nog verder te worden geregeld en geborgd. Bij de verdere ontwikkeling van risicomanagement zal het accent moeten liggen op bewustwording en alertheid op risico's. Een transparante houding waarbij risico's worden gedeeld met directie en bestuur moet als vanzelfsprekend worden beleefd in de organisatie.

Projectmanagement en -control

Kaders en richtlijnen voor projectmanagement en - control dienen nader te worden uitgewerkt waarna de organisatie bekend gemaakt dient te worden met deze kaders en richtlijnen. Daarnaast zal periodiek moeten worden getoetst op de naleving van deze kaders en richtlijnen.

4.2.5 Processen

De feitelijke implementatie van de nieuwe en aangepaste processen dient de komende periode een grote prioriteit te krijgen. Daarbij geldt dat een groot deel van de in de afgelopen periode uitgewerkte (financiële) processen zijn geënt op de manier van werken en systemen voordat het nieuwe financieel systeem is geïmplementeerd. De uitgewerkte processen dienen afgestemd te worden op de verdere verfijning van de inrichting van het nieuwe financieel pakket, zoals aansluiting op de werkbegroting. Nadere aandacht voor het aanscherpen van de 'key controls' in de processen op basis van een per proces uit te voeren risicoanalyse. Daarnaast vraagt het proces van inkoop en aanbesteding om verdere verbetering en zichtbaar maken hiervan.

Voor de ontsluiting van de financiële kaders en processen heeft de organisatie besloten om hiervoor het intranet van de afdeling F&A te gebruiken. Dit digitaal handboek financiën dient de komende periode doorontwikkeld en afgerond te worden om het vervolgens te gaan beheren.

Financieel afsluitproces

Het uitgewerkte proces ten aanzien van het maandelijks afsluiten van de financiën dient afgestemd te worden op de verdere verfijning van de inrichting van het nieuwe financieel pakket. Daarbij dient ook aandacht te zijn voor de huidige versnippering in werkzaamheden bij de aansluiting van administraties. Daarbij dient tevens rekening gehouden te worden met het overbrengen van de salarisadministratie van P&O naar F&A, zoals die op korte termijn staat gepland.

Bijlage 1 Interviewpartners

Organisatie	Naam	Functie	Datum
VRK	Joke Reuling	Hoofd P&O	31 januari 2012
VRK	Frank van Herpen	Hoofd Facilitair Bedrijf	31 januari 2012
VRK	Priscylla Beentjes	Hoofd ICT	31 januari 2012
VRK	Jan Steur	Hoofd F&A	1 februari 2012
VRK	Eveline Nelissen	Teamleider F&A	1 februari 2012
VRK	Marjolein Somers	Teamleider AGZ	1 februari 2012
VRK	Jos van Roo	Hoofd MICK	6 februari 2012
VRK	Jan Pieterse	Controller	8 februari 2012
VRK	Frans Schippers	Directie	8 februari 2012
VRK	Sjaak Karsten	Directie a.i.	8 februari 2012

Bijlage 2 Beschikbaar gestelde en geraadpleegde documenten

Document	Auteur	Datum
Rapportage Ernst & Young - onderzoek bedrijfsvoering	Ernst & Young	Maart 2010
Rapportage Ernst & Young - voortgang bedrijfsvoering	Ernst & Young	Augustus 2010
Rapportage Ernst & Young - voortgang bedrijfsvoering	Ernst & Young	Februari 2011
Rapportage Ernst & Young - voortgang bedrijfsvoering	Ernst & Young	Juli 2011
Presentatie Ernst & Young - voortgang bedrijfsvoering - dagelijks bestuur	Ernst & Young	Oktober 2011
Managementletter 2011 Ernst & Young	Ernst & Young	December 2011
Actielijst Bedrijfsvoering op Orde (versie 6 februari 2012)	VRK-control	Februari 2012
Programma managementconferentie november 2011	VRK-control	November 2011
Inleiding risicomangement (managementconferentie november 2011)	VRK-control	November 2011
Concept notitie risicomangement VRK	VRK-control	November 2011
Implementatieplan risicomangement VRK	VRK-control	Januari 2012
Notitie VRK rechtmatigheidproof	VRK-control	September 2011
2e bestuursrapportage 2011	VRK	
Processpecificatie en stroomschema financiële informatievoorziening (op intranet)	VRK-F&A	December 2011
Overzicht homepage F&A (sharepoint)	VRK-F&A	Februari 2012
Plan van aanpak werkkostenregeling (WKR)	VRK-F&A	December 2011
Concept notitie personele declaraties VRK	VRK-F&A	Juni 2011
Regeling declaratie werkkosten VRK	VRK-F&A	November 2011
Processpecificatie en stroomschema voor declaraties	VRK-F&A	November 2011
Werkinstructie declaratie reiskosten	VRK-F&A	
Processpecificatie en stroomschema afsluiten financiële administratie	VRK-F&A	
Checklist afsluiten financiële administratie	VRK-F&A	
Processpecificatie en stroomschema rittenadministratie	VRK-F&A	Januari 2012
Processpecificatie en stroomschema kasbeheer reizigersvaccinatie	VRK-F&A	Januari 2012

Auditrapportage proces begrotingswijzigingen VRK (inclusief auditplan)	VRK-F&A	November 2011
Checklist begrotingswijzigingen	VRK-F&A	November 2011
Auditrapportage processen Inkoop en aanbesteding, mandatering en contractmanagement (inclusief auditplan)	VRK-F&A	December 2011
Checklist inkoop en aanbesteding	VRK-F&A	December 2011
Checklist inkoopfacturen en mandatering	VRK-F&A	December 2011
Auditrapportage proces subsidiebeheer VRK (inclusief auditplan)	VRK-F&A	November 2011
Checklist proces subsidiebeheer	VRK-F&A	November 2011
Presentatie Informatiebijeenkomst Bedrijfsvoering op orde	VRK-P&O	Januari 2012
Notitie inzake invoering geharmoniseerde fitnessregeling	VRK-P&O	Januari 2012
Notitie telefoonkostenvergoeding	VRK-P&O	Februari 2012
Voorstel aanpassing regeling mobiele communicatiemiddelen en laptops	VRK-P&O	Februari 2012
Processpecificatie en stroomschema eindheffing VUT regeling	VRK-P&O	
Processpecificatie en stroomschema vaststellen identiteit nieuwe medewerker	VRK-P&O	Oktober 2011
Processpecificatie en stroomschema toepassen anoniemtarief	VRK-P&O	Oktober 2011
Processpecificatie en stroomschema inhuur derden (detachering en zzp)	VRK-P&O	Oktober 2011
Werkinstructie inhuur derden	VRK-P&O	
Processpecificatie uitvoeren levensloopregeling	VRK-P&O	Oktober 2011
Processpecificatie sociale verzekeringsdagen	VRK-P&O	Oktober 2011
Processpecificatie en stroomschema zichtbaar aansluiten standenregister en salarisadministratie	VRK-P&O	
Sociale verzekeringsdagen op mutatieformulieren	VRK-P&O	
Checklist personeelsdossier	VRK-P&O	
Inkoopbeleid VRK	VRK-FB	Februari 2012
Quick scan ICT infrastructuur	M&I partners	December 2011
Verslagen programmateam ICT	VRK-ICT	Juli-dec 2011
Mandaat-, machtiging- en vlmachtbesluit 2012 (VRK i.o)	VRK-Holdingstaf	Juli 2010
Mandaat-, machtiging- en vlmachtbesluit 2012 (VRK i.o) - plaatsvervangingsregeling	VRK-Holdingstaf	Februari 2012
Handleiding besluitvormingstrajecten VRK	VRK-Holdingstaf	Februari 2012
Overzicht bestaande en vastgestelde beleidsdocumenten VRK	VRK-Holdingstaf	December 2011