

**VERBETERPLAN BASIS OP ORDE
SAMEN BOUWEN AAN RMN
2022 - 2023**



**Inzamelen van grondstoffen en restafval en zorgen voor
een schone, hele en veilige buitenruimte is een vak, óns vak.**

Inhoud

Inleiding	2
1. Perspectief bieden	3
Visie	4
Scope	4
Kernwaarden	4
Actiepunten	4
2. De bedrijfsvoering op orde brengen	5
Onze veranderstrategie	5
Acties die we direct oppakken	5
1. Verduidelijking rollen en taken (van ist naar soll)	6
2. Logisch plaatsen van functies	6
3. Verbeteren interne afstemming en communicatie	6
4. Sturing & beheersing financiën	7
5. Wagenparkbeheer, aanvullende opdrachten, inhuur externen en kapitaallasten	7
6. Lopende projecten bedrijfsvoering	7
Actiepunten	7
3. De besturing en bemensing optimaliseren	10
Sturings- en ordeningsprincipes	10
Combinatie van verticale en horizontale sturing	10
INK-model en Deming Cirkel	11
Benchmark	12
Taakindeling	12
Logische clustering van taken	13
Heldere rolverdeling	13
Governance	14
Bemensing	14
Actiepunten	15
4. De organisatie-inrichting verbeteren	17
Hoofdstructuur	17
De vijf productgroepen van RMN	19
Hiërarchische sturing	19
Functionele aansturing	19
Interne overlegvormen	19
Innovatieagenda	20
Samenwerking in de keten	20
Actiepunten	20
Bijlage 1. Omschrijving opdracht directeur a.i. RMN	21
Bijlage 2. PVA Basis op orde	212
Bijlage 3. PVA Analyse resultaten 2021	37

Inleiding

In het Verbeterplan Basis op orde, samen bouwen aan RMN beschrijven we hoe we de komende vijf jaar de organisatie toekomstbestendig willen maken. We besteden daarbij eerst aandacht aan de elementaire vraag wat RMN moet zijn. Ook doen we aanbevelingen voor de inrichting van de organisatie: hoe moeten we werken en welke bedrijfscultuur is nodig? De veranderingen zetten we in, omdat RMN voor veel uitdagingen staat, waarop de organisatie nog onvoldoende is toegerust. Dit bleek onder meer in maart 2021, toen aan het licht kwam dat RMN een tekort van 6,5 ton had op de jaarrekening van 2020.

Gezien dit voor de gemeenten onverwachte tekort, is het op orde brengen van de financiële administratie topprioriteit. Op basis van een kritisch onderzoeksrapport door Van Berkel Professionals B.V over de oorzaken concludeerde het algemeen bestuur van RMN dat voor de toekomstbestendigheid van RMN ook een andere aansturing nodig is. De complexiteit in de afvalverwerking neemt toe en gemeenten staan voor grote financiële uitdagingen. Deze ontwikkelingen vragen om een nieuwe aansturing. Voor een periode van een jaar is een interim directeur benoemd die de dagelijkse leiding heeft, maar ook sturing geeft aan het verbeterplan. Voor de financiële administratie is een interim hoofd financiën aangesteld. Hij heeft de taak de aanbevelingen voor de financiële administratie uit dit plan verder uit te werken en in te voeren. Dit uiteraard in goede samenwerking met de directeur.

Veranderopgave

Naast de prioriteit voor de financiële administratie staat RMN ook voor andere uitdagingen, uitdagingen die vragen om verschillende aanpassingen in de organisatie. Voor een succesvolle toekomst van het bedrijf is het belangrijk om een heldere veranderstrategie te hebben, waarin alle uitdagingen in samenhang geadresseerd worden.

Uit het Rekenkameronderzoek Functioneren en Presteren RMN van 28 mei 2019 blijkt bijvoorbeeld dat bij zowel de gemeenten als RMN veel verwachtingen leven die niet zijn vastgelegd. Dat leidt tot onduidelijkheden en mismatches tussen gevraagde en gegeven adviezen, verstrekte informatie of de rolverdeling van partijen.

Ook uit observaties van de interim directeur en het interim hoofd financiën komen aandachtspunten voor de organisatie naar voren. In het vierde kwartaal van 2021 hebben zij hun observaties van de organisatie gedeeld met het dagelijks bestuur, algemeen bestuur, de gemeenteraden, gemeentesecretarissen, het afstemmingsoverleg, het managementteam, de leidinggevendenden en de medewerkers.

Uit de observaties blijkt dat de organisatie:

1. onvoldoende is ingespeeld en toegerust op haar huidige taken;
2. zich vooral richt op het (koste wat kost) uitvoeren van de uitvoerende taken en het bedienen van de klant;
3. zich vooral richt op inzameling en reiniging en te weinig aandacht heeft voor IBOR (groen & civiel);
4. de (interne) bedrijfsvoering onvoldoende aandacht geeft (de binnen- en buitendienst lijken min of meer gescheiden werelden).

De betrokkenen geven aan dat de observaties voor eenieder herkenbaar zijn en al langere tijd spelen binnen (en buiten) de organisatie. Ze ervaren de organisatie al langere tijd als stroperig en onduidelijk; 'binnen' weet niet wat 'buiten' doet (en omgekeerd).

De medewerkers hebben behoefte aan een duidelijke visie op de toekomst van RMN. Daarnaast geven zij aan dat zij in het dagelijkse werk vooral behoefte hebben aan:

1. betere communicatie, zichtbaarheid van de leidinggevendenden en aandacht voor de medewerker;
2. een duidelijke taakverdeling (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden): wie is waarvan!;
3. een organisatie die binnen en buiten als één organisatie opereert.

Scope van het verbeterplan

Het Verbeterplan Basis op orde bestaat uit vier delen:

1. Perspectief bieden
2. De bedrijfsvoering op orde brengen
3. De besturing en bemensing optimaliseren
4. De organisatie-inrichting verbeteren

We richten ons met het verbeterplan op de komende vijf jaar, waarbij de scope verschilt per onderdeel. Om een toekomstbestendige organisatie te realiseren is op meerdere onderdelen gelijktijdig verbetering nodig.

Onder 'Perspectief bieden' verstaan we het vaststellen van een visie, missie en strategie met bijbehorende doelen. De scope hierbij is drie tot vijf jaar.

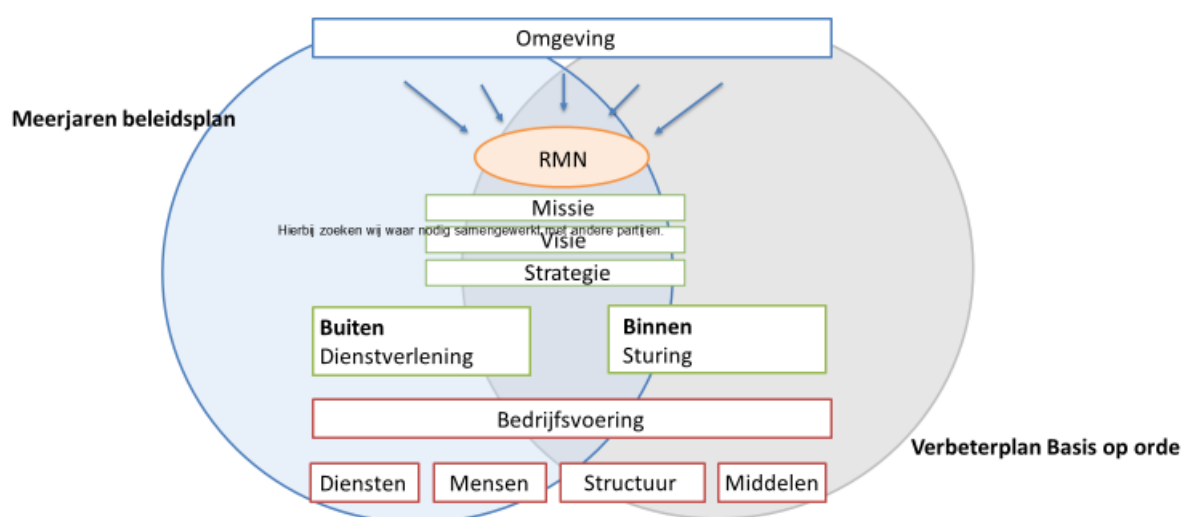
Bij het op orde brengen van de bedrijfsvoering richten we ons op de korte termijn: hoe en wat moeten we direct oppakken? De focus daarbij ligt op het verbeteren van de executiekracht: het vermogen om besluiten te nemen en deze ook daadwerkelijk te implementeren. De scope hiervoor is een tot twee jaar.

Voor het optimaliseren van de bemensing richten we ons op de aansturing van de medewerkers, een goede invulling van alle rollen en het invullen van enkele ontbrekende sleutelfuncties. Hierbij is de scope een tot drie jaar.

Tot slot kijken we bij de organisatie-inrichting naar een logische indeling van productgroepen, de innovatiebehoeften en de rol van RMN in de keten. Ook hier is de scope een tot drie jaar.

Figuur 1. geeft weer waar het verbeterplan zich vooral op richt: het op orde brengen van de interne bedrijfsvoering. Dit kan echter niet los worden gezien van de strategische koers van de organisatie. Het algemeen bestuur heeft in twee bijeenkomsten de strategische koers verkent. In hoofdstuk 1 doen we verslag van deze verkenning.

Figuur 1: Onderdelen Verbeterplan Basis op orde en Meerjaren beleidsplan RMN



1

1. Perspectief bieden

In twee bijeenkomsten heeft het bestuur de strategische koers voor RMN verkend. In het document Meerjaren beleidsplan RMN 2022 – 2025 doen we verslag van dit toekomstperspectief. Op basis hiervan hebben we een missie, visie, kernwaarden en scope voor RMN geformuleerd en acties benoemd om te zorgen dat alle medewerkers gaan handelen volgens deze kaders.

Missie

RMN is voor de deelnemende gemeenten de vanzelfsprekende samenwerkingspartij als het gaat over inzameling van grondstoffen en restafval en een schone, hele en veilige buitenruimte. Wij zijn de afval- en grondstoffenexpert, opereren zelfbewust en dragen actief bij aan circulaire doelen en duurzaamheidsdoelen.

Visie

Een duurzame en mooie leefwereld. Dat willen we allemaal. De rijksoverheid stuurt hier ook op met het doel dat Nederland in 2050 volledig circulair is. RMN vervult in de regio daarin een actieve rol. Wij zijn een maatschappelijke en innovatieve onderneming die op vooruitstrevende wijze afval en grondstoffen inzamelt. Daarnaast zetten wij ons continu in voor een schone, hele en veilige buitenruimte. Op deze wijze levert RMN een bijdrage aan een mooie en duurzame leefomgeving. De bedrijfsvoering is efficiënt en transparant, de organisatie betrouwbaar en professioneel. Medewerkers zijn deskundig en dienstbaar. Deelnemers en medewerkers zijn trots op RMN; ook verder in de regio en in het land wordt RMN als deskundige partij gezien en gewaardeerd.

Scope

RMN levert producten en (advies)diensten die direct gerelateerd zijn aan:

- het inzamelen van grondstoffen en restafval huis aan huis;
- het inzamelen van grondstoffen en restafval via recyclestations;
- het beheren van een schone, hele en veilige buitenruimte.

Kernwaarden

RMN onderscheidt vier kernwaarden:

1. *Wendbaar & innovatief*: wij zijn organisatorisch en financieel flexibel en opereren slim en duurzaam, met oog voor de toekomst.
2. *Efficiënt*: wij sturen slim op kosten en zorgen dat we met een verantwoorde hoeveelheid tijd en geld onze kerntaken uitvoeren;
3. *Professioneel & samenwerkingsgericht*: onze medewerkers zijn vakmensen en wij werken effectief samen met partners in de keten;
4. *Maatschappelijk betrokken en altijd in de buurt*: wij zijn politiek-bestuurlijk sensitief, zetten ons in voor maatschappelijke en duurzame doelen en zijn regionaal geworteld.

Actiepunten

De missie, visie, scope en kernwaarden geven houvast, maar belangrijk is ook dat ze goed landen in de organisatie. Hiervoor hebben we de volgende actiepunten opgesteld.

Perspectief bieden							
Nr.		2022				2023	toelichting
		Q1	Q2	Q3	Q4		
1	Missie, visie, scope en kernwaarden						
1.1	De medewerkers kennen de missie, visie, scope en kernwaarden	X	X				
1.2	De medewerkers handelen in de geest van de missie, visie, scope en kernwaarden				X	X	
1.3	De kernwaarden zijn vertaald naar concreet gedrag per relevante functie			X	X		
1.4	De kernwaarden zijn onderdeel van de gehele personele cyclus					X	

2. De bedrijfsvoering op orde brengen

De bedrijfsvoering op orde brengen heeft topprioriteit. Om dit te realiseren, dient de organisatie de executiekracht te verbeteren. Hiermee bedoelen we: het vermogen om besluiten te nemen en deze ook daadwerkelijk te implementeren. Een verbeterde structuur, logische inrichting van de organisatie, de juiste medewerker op de juiste plek en de juiste rolopvatting zijn hieraan ondersteunend. Het doel is kort gezegd om de dagelijkse routines te verbeteren en leiderschap te vestigen.

Onze veranderstrategie

Praten over verandering is leuk en nuttig, maar het gewenste gedrag oproepen door de verandering toe te passen, is effectiever. Onze werkwijze is erop gericht om van A naar B te gaan via B. Met andere woorden: we passen de context aan en dat doen we in het dagelijks werk. De nieuwe setting en werkwijze passen we direct toe. De missie, visie, scope en kernwaarden zoals beschreven in hoofdstuk 1, geven richting aan de vernieuwde setting en werkwijze en het daarbij behorende gedrag. In de eerste plaats versnellen we hiermee de uitvoering. Ook doen we door te experimenteren ervaring op, wat het leer- en verandervermogen van de organisatie en medewerkers versterkt. Dit leidt tot een versneld én duurzaam resultaat.

Bij deze veranderstrategie gaan we uit van de volgende basisprincipes:

- ✓ Een missie (waarom we bestaan), visie (wat we willen zijn), scope en kernwaarden met bijbehorende doelen zijn noodzakelijk om de organisatieontwikkeling richting te geven en op koers te houden.
- ✓ De verandering moet plaatsvinden in het dagelijkse werk. Praten over de verandering en het gewenste gedrag is leuk, maar het gewenste gedrag oproepen is effectiever (niet praten, maar doen).
- ✓ We gaan van A naar B via B. Hiermee bedoelen we dat we direct de nieuwe setting en werkwijze toepassen. Door te experimenteren en pilots te houden, doen we ervaring op in het nieuwe gewenste gedrag, wat het leer- en verandervermogen versterkt. Belangrijk daarbij is dat de experimenten en pilots niet vrijblijvend zijn.
- ✓ Organisatieverandering is ons werk. Organisatieverandering is onderdeel van ons dagelijkse werk en doen we er dus niet even bij. Vandaar dat we de bestaande overlegstructuur, daar waar kan, hiervoor inzetten. De werkoverleggen zijn de sleutel tot succes.
- ✓ We reduceren de complexiteit en benoemen de essentie. De 'werkelijkheid' is complex; door de essentie van de verandering te benoemen, creëren we een kapstok die richting geeft en ons verder helpt bij het maken van keuzes.

De structuur ('harde' kant van de organisatieontwikkeling) is het sluitstuk van het veranderproces. Dit betreft de vorm en werking van een organisatie. Daarbij gaat het alleen om de harde formele regels. Alle overige zachte ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur. De structuur dient een logische uitkomst te zijn van het proces. Van belang daarbij is het hanteren van eenduidige orderingsprincipes.

Acties die we direct oppakken

Met de zojuist beschreven veranderstrategie als basis gaan we enkele acties direct oppakken. Daarbij houden we rekening met de wensen van de medewerkers, het bestuur en de opdrachtgevers vanuit de gemeenten:

- ✓ Medewerkers geven aan dat zij op korte termijn zichtbare verbeteringen in het dagelijkse werk belangrijk vinden, waarbij het niet 'over de medewerker gaat' maar waarbij de medewerker actief betrokken is.
- ✓ Het bestuur wenst dat de bedrijfsvoering op orde wordt gebracht en gewerkt wordt aan een betrouwbare, transparante, wendbare en toekomstbestendige organisatie.
- ✓ De opdrachtgevers hechten veel waarde aan betrouwbaarheid, transparantie en flexibiliteit.

Op de korte termijn corrigeren we een aantal evidente onjuistheden en onvolkomenheden, waarbij we het grote geheel niet uit het oog verliezen. Het gaat hier om:

- het samen met de direct betrokken medewerkers oppakken van de meest urgente problemen die zij in hun dagelijkse werk ervaren;
- het (ver)plaatsen van een aantal functies (met bijbehorende medewerkers) in een logische structuur, waarbij we uitgaan van de rol en taken die bij de functie horen; onderdeel hiervan is het onderbrengen van verschillende teams bij één leidinggevende;
- het verbeteren van de interne afstemming en communicatie;
- het in de bedrijfsvoering op orde brengen van het onderdeel sturing & beheersing financiën;
- het in de bedrijfsvoering op orde brengen van het onderdeel wagenparkbeheer, aanvullende opdrachten, inhuur externen en kapitaallasten;
- het goed oppakken van de lopende projecten in de bedrijfsvoering, waarvan in het eerste en tweede kwartaal van 2022 de invoering van de bedrijfssoftware 21QUBZ en 21ROUTE veel aandacht vragen.

Hieronder lichten we deze acties een voor een nader toe.

1. Verduidelijking rollen en taken (van ist naar soll)

Samen met de direct betrokken medewerkers pakken we de meest urgente problemen op die zij in hun dagelijkse werk ervaren. Veel van de urgente problemen hangen samen met onduidelijke rollen en taken en bijbehorende verantwoordelijkheden.

Bij het wegnemen van de onduidelijkheden gaan wij gebruikmaken van en oefenen met de methodiek van de proceswandeling. We gaan samen met de betrokken medewerkers letterlijk het gehele werkproces doorlopen. Daarbij geven alle betrokken medewerkers per stap aan welke bijdrage zij leveren. Hiermee verkrijgen we een totaaloverzicht en ervaren de betrokkenen hoe het proces daadwerkelijk in elkaar zit, wie welke rol en bijdrage heeft. Hiermee wordt de zogenaamde ist (huidige situatie) vastgelegd.

Daarnaast analyseren we samen met de betrokken medewerkers de ervaren knelpunten en bespreken we mogelijke oplossingen. Hiermee wordt de zogenaamde soll (gewenste toekomstige situatie) vastgelegd.

Let wel, een proceswandeling is in deze fase alleen succesvol als het een zeer urgent ervaren probleem betreft, een oplossing eenvoudig op korte termijn is te realiseren en het management vooraf duidelijke kaders heeft meegegeven.

2. Logisch plaatsen van functies

Functies zijn door de jaren heen op verschillende plekken in de organisatie terechtgekomen. Vooruitlopend op het daadwerkelijk aanpassen van de structuur van de organisatie, verplaatsen we conform de basisprincipes op korte termijn al een aantal functies met bijbehorende medewerkers. Dit doen we vanuit een effectieve en efficiënte bundeling van functies en draagt bij aan een duidelijke rolverdeling in de organisatie en een verbeterde onderlinge afstemming. Het gaat onder andere om de functie van accountmanagement en gemeenteadviseur. Deze functies behoren niet tot het primaire proces en komen in eerste instantie rechtstreeks onder de directie te vallen. Het team Klant- en contactcentrum (KCC) en het team Communicatie voegen we op korte termijn samen en krijgen daarmee één leidinggevende.

3. Verbeteren interne afstemming en communicatie

Aan de interne afstemming en communicatie geven we invulling volgens de nieuwe organisatiestructuur. Vooruitlopend op de nieuwe organisatiestructuur en bijbehorende overlegstructuur vindt vanaf 1 januari 2022 wekelijks een leidinggevendenoeverleg plaats. Ook plaatsen we waar nodig tv-schermen in kantines, bij de uitgiftebalies en bij het klant- en contactcentrum. Deze schermen voorzien de medewerkers van relevante informatie over onder andere nieuwe medewerkers, weersomstandigheden, planning van werkzaamheden en mededelingen van de directie.

4. Sturing & beheersing financiën

Voor een toelichting op het onderdeel 'sturing & beheersing financiën' verwijzen we naar bijlage 2 van dit verbeterplan. Met de uitvoering zijn we gestart in 2021.

5. Wagenparkbeheer, aanvullende opdrachten, inhuur externen en kapitaallasten

Voor een toelichting verwijzen we u naar bijlage 3 van dit verbeterplan. Ook bij dit onderdeel zijn we in 2021 met de uitvoering gestart.

6. Lopende projecten bedrijfsvoering

Met andere verbeteringen in de bedrijfsvoering zijn we ook in 2021 al van start gegaan. Het belangrijkste project betreft de invoering van de nieuwe bedrijfssoftware, gericht op een betere business intelligence en betere aansturing van de operatie. De implementatie van deze software zal in 2022 veel tijd in beslag nemen.

Actiepunten

Om de bedrijfsvoering op orde te brengen, hebben we de volgende actiepunten opgesteld.

De bedrijfsvoering op orde brengen							
		2022				2023	Toelichting
Nr.		Q1	Q2	Q3	Q4		
1	Veranderstrategie: de basisprincipes						
1.1	De medewerkers kennen de basisprincipes	X	X	X			
1.2	De medewerkers handelen in de geest van de basisprincipes			X	X	X	
1.3	De basisprincipes zijn onderdeel van de gehele personele cyclus					X	
2	Veranderstrategie: direct oppakken						
2.1	<i>Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden (incl. budgetten) en rol juist beleggen door middel van proceswandelings</i>						
2.1.1	Administratieve processen	X	X	X			
2.1.2	Inkoop	X	X	X			
2.1.3	Voorraadbeheer	X	X	X			
2.1.4	Tractie	X	X	X			
2.1.5	Werkvoorbereiding & planning (incl. werkorders)	X	X	X			
2.1.6	Beheer gebouwen & terreinen	X	X	X			
2.1.7	Evalueren (en leren) proceswandelings			X			
2.1.8	Vervolg proceswandelings; nieuwe processen				X	X	
2.1.9	Evalueren (en leren) proceswandelings					X	
2.2	<i>(Ver)plaatsen van functies met bijbehorende medewerkers en formaliseren</i>						
2.2.1	(Ver)plaatsen van functies met bijbehorende medewerkers	X	X	X			
2.2.2	Formaliseren (formele) functies en organisatiestructuur			X	X		
2.3	<i>Verbeteren interne afstemming & communicatie</i>						
2.3.1	Instellen leidinggevende overleg	X	x	x	x	X	Is gestart
2.3.2	Instellen organisatieontwikkelingsoverleg	X	X	x	x	x	Q4 2021 gestart

De bedrijfsvoering op orde brengen							
		2022				2023	Toelichting
Nr.		Q1	Q2	Q3	Q4		
2.3.3	Instellen overleg functioneel leidinggevend	X	x	x	x	X	Is gestart
2.3.4	Instellen werkoverleg (incl. toolbox)		x	x	x	X	
2.3.5	Voortgangsgesprekken leidinggevend	x	x	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.3.6	Interne informatievoorziening via tv-schermen	x	x				Is gestart
2.3.7	Dagplanning medewerkers via tv-schermen		X	x	x	X	
2.4	<i>Onderdeel sturing & beheersing financiën (zie bijlage 2)</i>						
2.4.1	Interne en externe rapportages en AO/IB	x	x	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.4.2	Bevindingen accountant 2020	x	X	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.4.3	Actualisatie kostenallocatiemodel	x	X	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.4.4	Bijdrage aan uitvoering Verbeterplan	x	X	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.4.5	Overdracht aan staande organisatie		X	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.5	<i>Onderdeel wagenparkbeheer, aanvullende opdrachten, inhuur externen en kapitaallasten (zie bijlage 3)</i>						
2.5.1	Wagenparkbeheer: onderdeel huur voertuigen derden, onderhoud en garage	x	x	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.5.2	Aanvullende opdrachten: controle op wijze van vastlegging en volledigheid	x	x	x	x	X	Q4 2021 gestart
2.5.3	Inhuur externen buitendienst incl. relatie flexibele schil, arbeidsomstandigheden en ontwikkeling tarief	x	X	x	x	x	Q4 2021 gestart
2.5.4	Kapitaallasten: analyse huidige en toekomstige lasten	x	X	x	x	x	Q4 2021 gestart
3	Lopende projecten bedrijfsvoering						
3.1	<i>Bedrijfssoftware: 21QUBZ en 21ROUTE (21south)</i>						
3.1.1	Opschonen data		X	X			
3.1.2	TVB's (RASCI-model) juist beleggen		X	X			d.m.v. proceswandelingen
3.1.3	Dashboard samenstellen		X	x	x		Onderdeel van het afstemmingsoverleg
3.1.4	Planning beheer openbare ruimte invoeren			x	x		
3.1.5	Routeoptimalisatie			x	x	X	
3.2	<i>Bedrijfssoftware: WinCar (ondersteuning garage)</i>						
3.2.1	implementeren	X					Is gestart
3.3	<i>Archivering</i>						
3.3.1	Uitvoeren Verbeterplan archief	X	X	x	x		Q4 2021 gestart
3.4	<i>Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)</i>						
3.4.1	Uitvoeren plan van aanpak AVG	X	X	x	x		Q4 2021 gestart
3.5	<i>Stalling inzamelvoertuigen Zeist</i>						
3.5.1	Onderzoek naar het stallen van inzamelvoertuigen in of nabij Zeist		X	X			
3.6	<i>Assets</i>						

De bedrijfsvoering op orde brengen							
		2022				2023	Toelichting
Nr.		Q1	Q2	Q3	Q4		
3.6.1	Verduurzamen kleinere bedrijfsmiddelen zoals bosmaaiers, bladblazers (elektrisch)	x	X	X	x	X	
3.6.2	Verduurzamen grotere bedrijfsmiddelen zoals inzamelvoertuigen, veegmachines (HVO 100)	x	X	X	x	X	Q4 2021 gestart
3.6.3	Verbeteren containermanagement	x	x				Q3 2021 gestart
3.7	<i>Garage / werkplaats</i>						
3.7.1	Onderzoek positionering werkplaats	x	X				Q4 2021 gestart

3. De besturing en bemensing optimaliseren

Medewerkers zijn de organisatie, medewerkers maken de organisatie. Voor alle medewerkers dienen de organisatiefilosofie en de ordeningsprincipes duidelijk en herkenbaar te zijn. Hierdoor ontstaat op eenduidige wijze een organisatie, waarin het voor iedere medewerker duidelijk is wat van hem of haar wordt verwacht.

Voor de korte en lange termijn is een transparant, stabiel en slagvaardig governance-model nodig. Hiermee schapen we een voorwaarde om de gezamenlijke ambities succesvol te implementeren. Dit is van groot belang voor de deelnemende gemeenten en RMN. Daarnaast zijn op de korte termijn een transparante dienstverlening, heldere rollen en een actueel kostenallocatiemodel noodzakelijk om de bestuurlijke rust te waarborgen.

Sturings- en ordeningsprincipes

Om een professionele organisatie te zijn, is een verbeterde sturing noodzakelijk. Het gaat daarbij niet alleen om een verbeterde (aan-)sturing op het dagelijkse werk. We willen transparant en betrouwbaar zijn en rekenschap afleggen over onze activiteiten. Om aan deze uitgangspunten invulling te geven, hanteren we heldere sturingsprincipes. Deze principes vormen de basis voor de organisatie-inrichting, die we in het volgende hoofdstuk beschrijven.

Onze sturingsprincipes:

- Transparant, betrouwbaar en rekenschap aflegend
- Lijnsturing is dominant (eenheid van leiding)
- Mogelijkheden en voordelen proces- en projectmatig werken goed toepassen waar zinvol
- Heldere rol- en taakverdeling

Ordening volgens:

- (Be)sturende, primaire en ondersteunende processen
- Werksoort bij werksoort
- Zo min mogelijk 'eenlingen' i.v.m. kwetsbaarheid
- Centraal wat moet, op locatie wat kan

Combinatie van verticale en horizontale sturing

RMN kent als uitvoeringsorganisatie een verticale lijnsturing en horizontale project- en processturing. Het is van belang om beide op hetzelfde moment én in samenhang te ontwerpen.

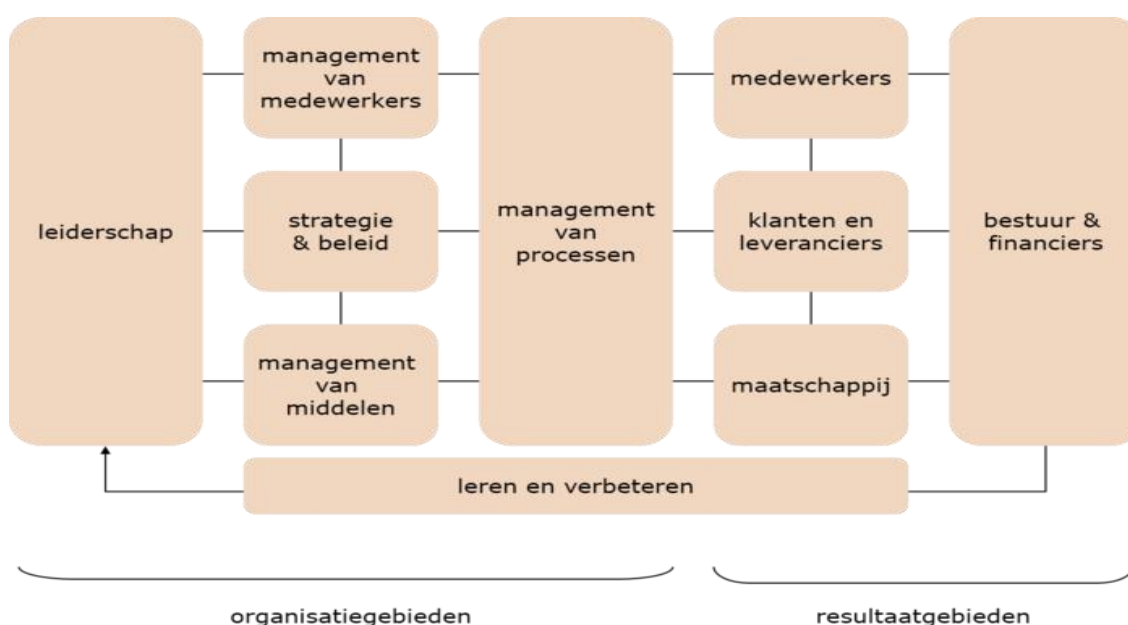
In de organisatie geldt een verticale lijnsturing voor alle afdelingen en teams. Een verticale organisatie is eenvoudig, duidelijk en kent heldere lijnen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Toch heeft een lijnorganisatie naast voordelen ook nadelen, zoals taakgericht denken in plaats van denken vanuit het totaalresultaat, en het ontstaan van 'muren' tussen afdelingen en teams. Om dit te voorkomen, hebben we bij het ontwerp van de afdelingsstructuur ook vanuit het belang van het proces gedacht, het zogenaamde horizontaal organiseren. Hiermee doorbreken we het 'hokjes denken' en versterken we het denken in het 'integraal resultaat'.

INK-model en Deming Cirkel

Als sturingsmodel binnen RMN hanteren we het managementmodel van INK en de Deming Cirkel. De Deming Cirkel gaat uit van een cyclische benadering waarbij plannen (plan) uitgevoerd worden (do) en resultaten structureel geanalyseerd worden (check) om waar nodig de plannen bij te sturen (act), waarna de cyclus weer van voren af aan begint.

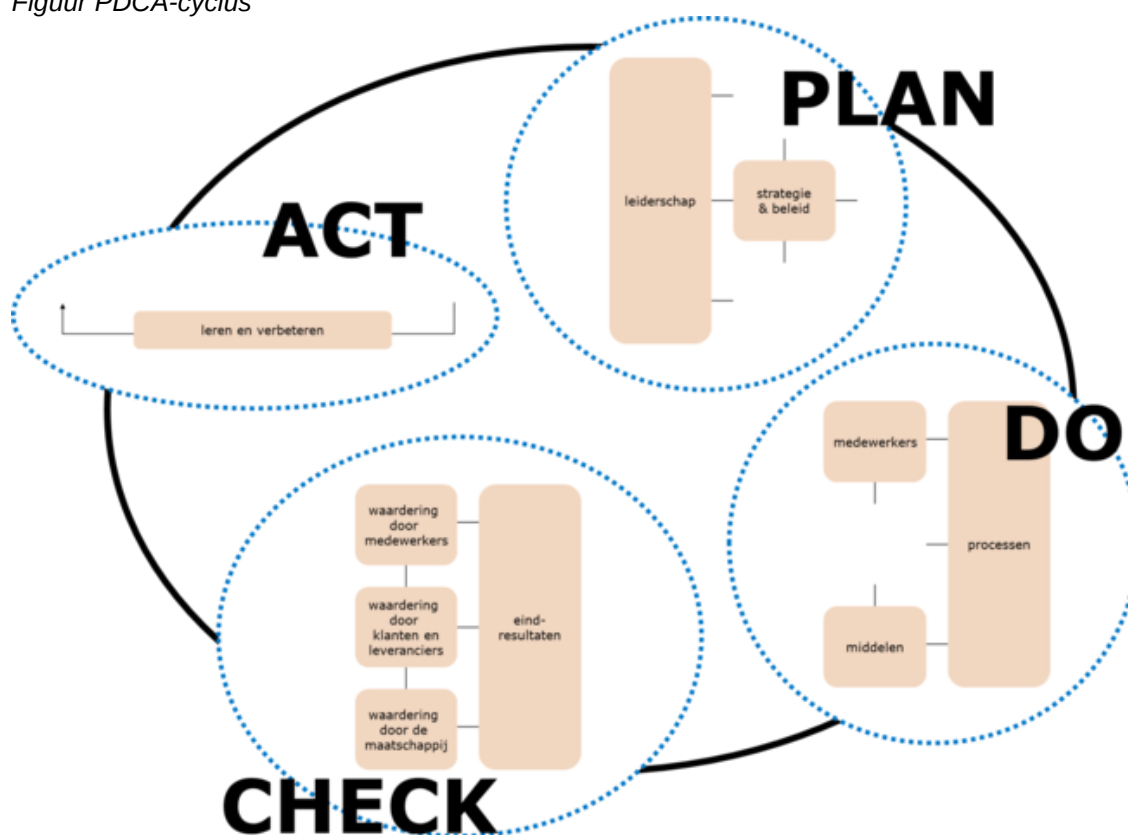
Het INK-model onderkent negen aandachtsgebieden, verdeeld in vijf organisatie- en vier resultaatgebieden. Het vijfde organisatiegebied, management van processen, vormt de schakel van organisatie- naar resultaatgebieden. Er is ook een route terug; dat is het leer-en-verbeteraspect. Het volgende figuur toont het INK-model met centraal het organisatiegebied 'management van processen'. De Deming Cirkel is een belangrijk instrument om dit managementmodel in praktijk te brengen, zoals we daarna inzichtelijk maken.

Figuur INK-model



Het INK-model is evenals veel andere managementmodellen gebaseerd op de PDCA-cyclus van Deming. De elementen uit het INK-model kunnen vrij eenvoudig in de PDCA-cyclus gepositioneerd worden, zoals in het onderstaande figuur is weergegeven.

Figuur PDCA-cyclus



Benchmark

Een van de elementen uit het INK-model is leren en verbeteren. RMN kan leren uit evaluaties van werkzaamheden, maar ook door de kwaliteit van de producten en diensten te vergelijken met bedrijven binnen dezelfde branche met vergelijkbare activiteiten. Dit doen we door deelname aan de landelijke benchmark huishoudelijk afval van de NVRD. Hiermee brengen we een eenduidig en duidelijk geluid naar buiten over de kwaliteit die wij bieden aan de deelnemende gemeenten, opdrachtgevers en inwoners.

Taakindeling

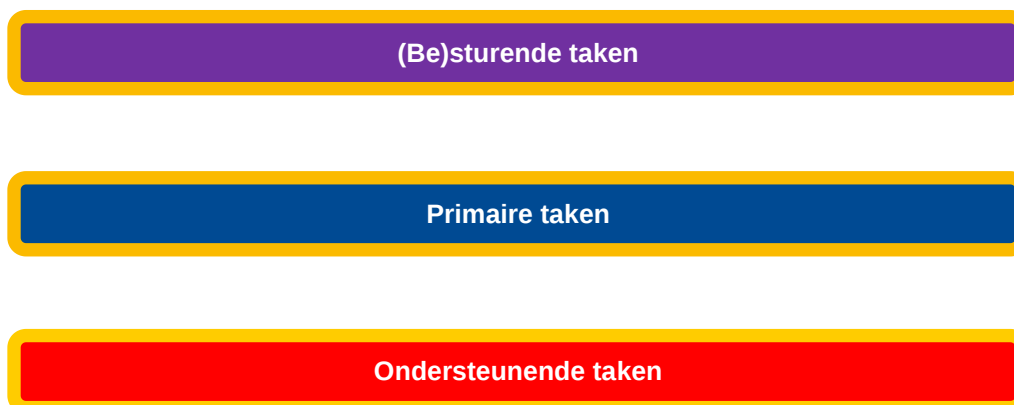
Voor de inrichting en sturing van de organisatie, zijn de taken van RMN leidend. We onderscheiden drie soorten taken:

5. (be)sturende taken: activiteiten voor de kaders die nodig zijn om het beleid uit te voeren, te plannen, te controleren, te evalueren en zo nodig bij te sturen;
6. primaire taken: alle activiteiten die nodig zijn om onze producten en diensten te leveren;
7. ondersteunende taken: alle activiteiten die nodig zijn om de primaire en (be)sturende taken goed te laten verlopen.

Deze taken vertalen we op de volgende manier naar de nieuwe organisatiestructuur:

8. (Be)sturende taken liggen bij de staf.
9. Primaire taken worden ondergebracht bij verschillende productieteams; deze teams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze taken.
10. Ondersteunende taken worden belegd bij de ondersteunende afdelingen en teams.

Schema taakindeling



Logische clustering van taken

Het uitgangspunt in de organisatie is om de gelijksoortige taken bij elkaar te plaatsen om zo ons werk zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor inzameling van grond- en afvalstoffen en het beheer van de openbare ruimte. Zij geven daarmee invulling aan '**WAT**' er moet gebeuren. Dit vormt de basis voor de uitvoering, die RMN verzorgt. Het is aan RMN '**HOE**' de taken worden uitgevoerd. De gemeenten leveren areaalgegevens voor de basisuitvoering.



Heldere rolverdeling

Naast een heldere taakverdeling is ook een heldere rolverdeling van belang. RMN heeft verschillende rollen te vervullen. In elke rol heeft de inwoner, de ambtelijk opdrachtgever en de deelnemer als eigenaar en bestuurlijk opdrachtgever een ander 'tegenover zich' staan, oftewel RMN dat zich steeds in een andere hoedanigheid voordoet.

Met het werken in de rol van opdrachtnemer en opdrachtgever realiseren we een heldere rol- en taakverdeling. De opdrachtgevers (gemeenten) stellen de gemeentelijke beleidskaders op en vast en geven op basis daarvan opdrachten aan RMN. Daarmee is de gemeente *opdrachtgever*. RMN is *opdrachtnemer* en daarmee verantwoordelijk voor de uitvoering van het werkpakket.

Ten opzichte van de inwoner heeft RMN de volgende twee rollen:

1. dienstverlener
2. regeltoepasser/handhaver

Als *dienstverlener* voor de inwoner mag van RMN verwacht worden dat het binnen de gemaakte afspraken met de opdrachtgever, de inwoner maximaal bedient door innovatief, inwonergegericht en proactief te zijn. Echter, een inwoner dient wel zijn grondstoffen en restafval op de juiste wijze aan te bieden. RMN is in die zin ook regeltoepasser en handhaver.

Figuur rol inwoner – rol RMN

Rol inwoner	Rol RMN	aard van de relatie	ontwikkeling	typering prestatie
Klant	Dienstverlener	dienstverlenend	noodzaak tot permanente innovatie	inwonergegericht en proactief
Onderdaan	Regeltoepasser en handhaver	ondergeschikt	integraal	voorspelbaar en consequent

Governance

RMN vervult ook rollen als het gaat om de governance: het geheel aan sturings- en verantwoordingsrelaties. Bij een gemeenschappelijke regeling onderscheiden we twee governance rollen:

1. Leden van het dagelijks bestuur behartigen de belangen van de Gemeenschappelijke Regeling RMN.
2. Leden van het algemeen bestuur behartigen de belangen van de desbetreffende deelnemende gemeente.

Het dagelijks bestuur (DB) legt verantwoording af aan het algemeen bestuur (AB). AB-leden leggen verantwoording af aan hun gemeentebestuur. Er is geen directe sturings- en verantwoordingsrelatie tussen een DB-lid en de besturen van de deelnemende gemeenten. Het DB is onder andere verantwoordelijk voor de voorbereiding van de kaderbrief, begroting en jaarstukken.

De AB-leden vormen de schakel tussen het bestuur en organisatie van de deelnemende gemeenten en hun gemeenschappelijke regeling. Het bestuur van de deelnemende organisatie besluit wie namens de deelnemer zitting neemt in het AB. Binnen de gemeenschappelijke regeling is het AB het hoogste orgaan en stelt de kaderbrief, begroting en jaarrekening vast. Elk AB-lid is uiteindelijk verantwoording schuldig aan het eigen hoogste orgaan: de gemeenteraad.

Om meer slagkracht te realiseren, willen we in elk geval na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 overgaan tot een portefeuillevverdeling in het dagelijks bestuur en de informatievoorziening tussen het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur waar nodig optimaliseren. Daarnaast gaan we onderzoek doen naar een passend, slagvaardig governance model voor de lange termijn.

Bemensing

Voor een goed functioneren van de organisatie zorgen we ook voor een goede bemensing: de juiste medewerkers op de juiste plek. Dit betekent onder meer dat we beschikken over vakmensen, waardoor we vanzelfsprekend voldoen aan de wettelijke vereisten. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de juiste inzetbaarheid, nu en in de toekomst. De werkgever ondersteunt, coacht en faciliteert dit via de leidinggevenden. De medewerkers zijn er trots op om bij RMN te werken.

De organisatie zorgt voor voldoende medewerkers op het juiste niveau om te voldoen aan de kritieke massa. Dit gebeurt met een vaste formatie die in verhouding staat tot het structurele werkaanbod. Daarnaast beschikt RMN over een flexibele schil. Hiermee kan fluctuatie in het werkaanbod goed worden opgevangen.

De medewerkers beschikken over de juiste kennis (inhoud) en competenties (proces en relatie) om de taken op het juiste niveau uit te voeren. Waar nodig zijn zij breder inzetbaar dan alleen hun eigen vakgebied. Ze hebben een professionele en dienstverlenende houding en RMN zorgt dat de medewerkers zijn getraind op de benodigde vaardigheden. De medewerkers werken transparant en doen wat vooraf is afgesproken. Ze zijn gericht op een goede samenwerking met elkaar en met de collega's bij de deelnemende gemeenten. De medewerkers zijn het visitekaartje van RMN.

Momenteel ontbreken bij RMN een aantal cruciale functies die nodig zijn voor het op orde krijgen van de basis. Het gaat om de volgende sleutelfuncties:

1. inkoop & contractmanager
2. controller
3. werkvoorbereider & planner
4. manager bedrijfsvoering
5. informatiemanager

Deze sleutelfuncties dienen we op een zo kort mogelijke termijn in te vullen. Afhankelijk van het tempo waarin de organisatie in staat is om de basis op orde te brengen, zal de formatie-omvang van een aantal van deze functies op termijn afnemen.

De ambities uit dit verbeterplan om naast de corebusiness extra producten en diensten te leveren, kunnen we alleen bereiken met een organisatie die voldoende omvang heeft. Dit vraagt om een continue solide basis met voldoende capaciteit en kwaliteit.

Per taak zullen we bekijken wat een passende schaal is. Zo kunnen we voor kennisamenwerking kiezen om aan te sluiten bij een breder samenwerkingsverband dan RMN, en voor de verwijdering van weesfietsen om deze voor maar één gemeente uit te voeren. Een belangrijke randvoorwaarde voor de uitvoering van een taak is, dat er geen risico's zijn voor de andere deelnemende gemeenten die deze taak niet afnemen.

Actiepunten

Om de aansturing en bemensing te optimaliseren, hebben we de volgende actiepunten opgesteld.

De aansturing en bemensing optimaliseren							
Nr.		2022				2023	Toelichting
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4		
1	Sturingsprincipes						
1.1.1	De medewerkers kennen de sturingsprincipes		x	x	x	X	
1.1.2	De medewerkers handelen in de geest van de sturingsprincipes				x	x	
1.1.3	De kernwaarden zijn vertaald naar concreet gedrag per relevante functie			x	X		
1.1.4	De sturingsprincipes zijn onderdeel van de personele cyclus					x	
1.2	<i>INK-model en Deming Cirkel</i>						
1.2.1	Invoeren INK-model en Deming Cirkel					x	
1.2.2	Volledige PDCA-cyclus doorlopen			X	x	x	
1.3	<i>Benchmark</i>						
1.3.1	RMN doet actief mee met de benchmark					x	
1.4	<i>Waardering inwoners en opdrachtgevers</i>						
1.4.1	Inwoners- en opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek					x	
2	Orderingsprincipes						
2.1	De medewerkers kennen de orderingsprincipes		x	X	x	X	

De aansturing en bemensing optimaliseren							
Nr.		2022				2023	Toelichting
		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4		
2.2	De medewerkers handelen in de geest van de ordeningsprincipes				x	x	
2.3	De ordeningsprincipes zijn onderdeel van de personele cyclus					x	
2.4	Taken met bijbehorende medewerkers worden conform de ordeningsprincipes geclusterd (heeft een relatie met 2.2. veranderstrategie: direct oppakken)		x	x	x	X	
3	Rollen						
3.1	De medewerkers kennen de verschillende rollen en handelen erna			x	x	X	
3.2	De verschillende rollen zijn onderdeel van de personele cyclus					X	
3.3	Er is een duidelijk rolopvatting tussen de ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer		x	x	x	X	Onderdeel van het afstemmingsoverleg
4	Governance						
4.1	Er is een duidelijk rolopvatting tussen het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur en de secretaris-directeur		X	x			
4.2	Onderzoek naar het gewenste governance model					X	
5	Bemensing						
5.1	Kwantitatieve analyse functies, formatie en bezetting	x	X				Gestart in 2021
5.2	Kwalitatieve analyse functies en functionarissen		x	X			
5.3	Invullen ontbrekende sleutelfuncties 1. Inkoop & contractmanager 2. Controller 3. Werkvoorbereider & planner 4. Manager bedrijfsvoering 5. Informatiemanager		x				
5.4	Onderzoek naar de benodigde omvang van de flexibele schil		x	x			
5.5	Vitaliteitsbeleid opstellen					X	
5.6	Opleidingsplan opstellen		X	x	x		
5.7	Trainingsprogramma leidinggevenden		X	x	x		
5.8	Trainingsprogramma medewerkers			x	x	x	
5.9	Functiewaarderingssysteem HR21 heroverwegen					x	
5.10	Samenwerking met ROC's, praktijkscholen etc. versterken				x	x	
5.11	Inwoners uit het doelgroepenregister kansen bieden			x	x	x	

4. De organisatie-inrichting verbeteren

Om RMN toekomstbestendig te maken, is het noodzakelijk de organisatie-inrichting te verbeteren. De inrichting van de organisatie volgt logisch uit de sturings- en ordeningsprincipes die we in hoofdstuk 3 bespraken. De inrichting moet bijdragen aan efficiëntie, transparantie en wendbaarheid van de organisatie.

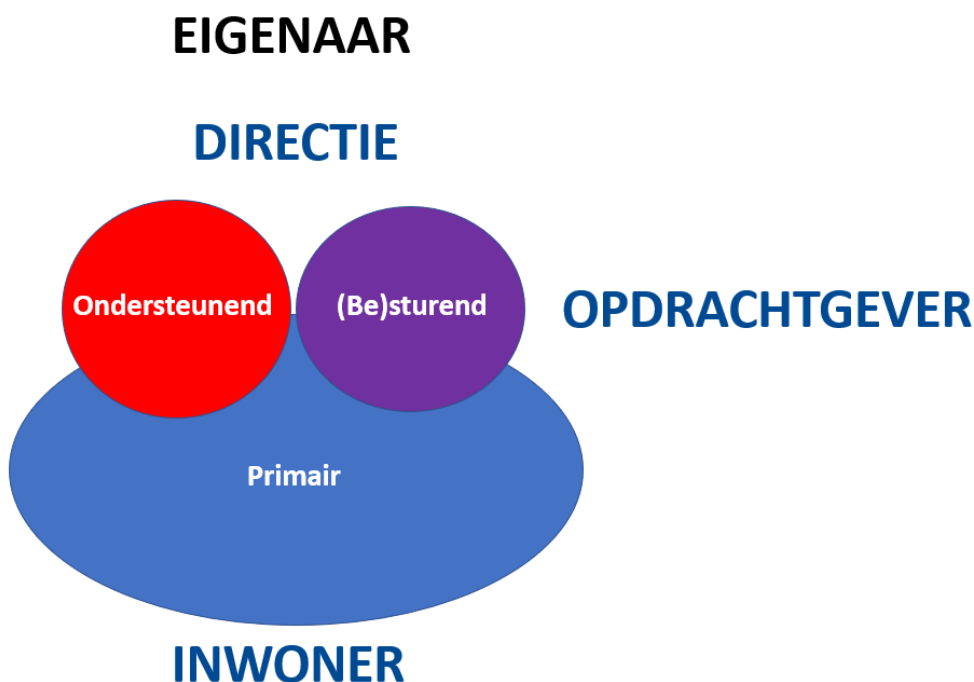
Hoofdstructuur

Op basis van onze sturings- en ordeningsprincipes, komen we tot de volgende hoofdstructuur:

1. We organiseren het werk verticaal, daar waar de aard van het werk dat vereist.
2. Delen van het werk organiseren we ook horizontaal vanuit processen, om te voorkomen dat we alleen taakgericht denken en er 'muren' ontstaan tussen de teams en afdelingen.
3. Per productgroep is er één leidinggevende verantwoordelijk.
4. Het uitgangspunt van de organisatie is de (rol van de) inwoner, opdrachtgever en eigenaar zo goed mogelijk bedienen.

De hoofdstructuur is weergegeven in het volgende figuur.

Figuur: hoofdstructuur RMN



Het uitgangspunt voor de organisatie-inrichting is om ons werk zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren vanuit het perspectief van de inwoners, opdrachtgevers en eigenaren. Dit betekent onder meer dat 'relatiebeheer, innovatie, advies en projectmanagement' verantwoordelijk is voor:

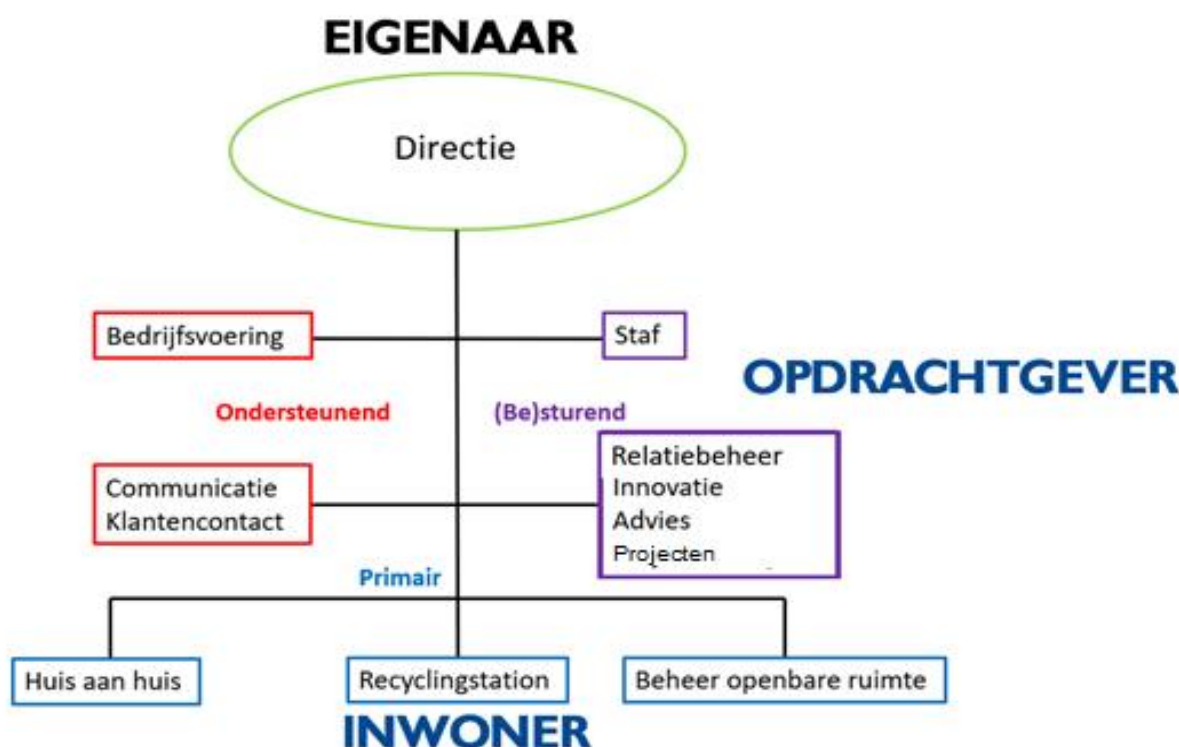
1. het binnenhalen van de omzet, zoals vastgelegd in zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten (DVO);
2. het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten;
3. het implementeren van eventuele nieuwe deelnemers;
4. het adviseren van deelnemers en het samenbrengen van kennis en innovatie.

De medewerkers in het primaire proces zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de producten en diensten, zoals vastgesteld in de dienstverleningsovereenkomsten.

De ambities zoals beschreven in hoofdstuk 1 en de verschillende rollen zoals beschreven in hoofdstuk 3 hebben een vertaling gekregen in de inrichting van de organisatie. Als uitgangspunt hebben we gekozen voor vijf productgroepen. Deze stellen de medewerker zo goed mogelijk in staat de producten en diensten aan de inwoners en de gemeenten te leveren.

De ondersteunende middelen en taken worden geclusterd ondergebracht in één organisatieonderdeel.

Figuur: Organisatieonderdelen RMN



De vijf productgroepen van RMN

We onderscheiden de volgende vijf productgroepen bij RMN:



Hiërarchische sturing

Het is van belang zoveel mogelijk eenheid van leiding in de organisatie te krijgen. Wij kiezen voor maximaal drie managementlagen: directie, manager en teamleider.

We gaan in de nieuwe organisatie uit van hiërarchisch leidinggevend, zowel op afdelings- als teamniveau, met aanvulling waar nodig van meewerkende voorlieden of senior medewerkers.

Het primaire proces bestaat uit teams die worden aangestuurd door teamleiders. Per team gaan we uit van een omvang tussen de 25 en 50 fte.

Functionele aansturing

Meewerkende voorlieden of senior medewerkers geven vakinhoudelijke richtlijnen en aanwijzingen aan medewerkers. Positionering van de meewerkende voorlieden of senior medewerkers vindt daar plaats waar de uitvoering daar om vraagt. De invulling van deze functionele aansturing hangt samen met de span of control, het aantal specialisaties binnen een team en de (fysieke) afstand tot de uitvoering.

Interne overlegvormen

Om te kunnen werken volgens de gekozen principes is het nodig om zowel verticaal als horizontaal een overlegstructuur te organiseren. Verticale lijnoverleggen kunnen zowel binnen als buiten een afdeling vallen. Denk aan MT-, afdelings- en teamoverleg, werkoverleggen binnen teams en overleggen met individuele medewerkers. Horizontale proces- en projectoverleggen betreffen onder meer meldingen openbare ruimte en projecten. Deze overleggen zijn vaak met medewerkers van verschillende productgroepen en verschillende teams.

Innovatieagenda

Naast het structureren van de organisatie, willen we ook verkennen voor welke maatschappelijke opgaven RMN de komende jaren staat en welke innovaties daarvoor nodig zijn. Denk aan doelen als 'Van afval naar grondstof', reductie van het restafval, afvalvrije scholen, veilige buitenruimten en reductie van CO₂-uitstoot. Wat zijn de beleidsdoelstellingen van de gemeenten en wat is de positie en toegevoegde waarde van RMN bij het realiseren van deze doelen?

Samenwerking in de keten

Bij het realiseren van de maatschappelijke opgaven werkt RMN nauw samen met partners in de keten. In het verlengde van de innovatieagenda willen we onderzoeken welke rol ons past bij de volgende activiteiten:

1. realisatie/beheer van een circulair ambachtscentrum
2. grondstoffen- en afvalinzameling voor kantoren, winkels en bedrijven (KWD)
3. grondstoffen- en afvalinzameling voor maatschappelijke instellingen
4. realisatie van regionale doelstellingen voor AVU (afvalverwijdering Utrecht)

Actiepunten

Om de organisatie-inrichting te verbeteren, hebben we de volgende actiepunten opgesteld.

De organisatie-inrichting verbeteren						
	2022				2023	toelichting
	Q1	Q2	Q3	Q4		
Inrichting van de organisatie: hoofdstructuur						
Medewerkers kennen de hoofdstructuur en handelen erna		x	x	x	X	
Medewerkers kennen de vijf productgroepen en handelen erna		x	x	x	X	
Formele structuur inrichten en vaststellen			X	x		
Innovatie						
Innovatieagenda opstellen					X	
Onderzoeken rol RMN in de keten						
Circulair ambachtscentrum					x	
Grondstoffen- & afvalinzameling KWD					X	
Grondstoffen- & afvalinzameling maatschappelijke instellingen					x	
AVU			x	X		

Bijlage 1. Omschrijving opdracht directeur a.i. RMN

5. Dagelijks leiding geven aan uitvoeringsorganisatie RMN, gedurende een periode van één jaar¹.
6. Taken uitvoeren die behoren bij de secretaris-directeur van de gemeenschappelijke regeling² en zorgen dat de interne bedrijfsvoering op orde komt.
7. Perspectief schetsen, analyse maken van wat nodig is voor de huidige zes deelnemende gemeenten, om tot een effectieve en efficiënte grondstoffeninzamel- en uitvoeringsorganisatie te komen die toekomstbestendig is.
8. Inzichtelijk maken welke exogene factoren van invloed zijn op een organisatie als RMN en wat de impact daarvan is op bedrijfsvoering/hr. Daarbij worden in ieder geval betrokken: ontwikkeling in circulaire economie; eisen vanuit Rijk/EU ten aanzien van circulariteit; verlangens/visie vanuit gemeenten³.
9. Op basis van deze analyse en inzichten een plan van aanpak voorleggen aan het dagelijks en algemeen bestuur, in het vierde kwartaal van 2021.
10. Zorgen dat dit plan van aanpak, zoveel als mogelijk binnen de financiële kaders, in ieder geval het volgende bevat:
11. welke financieel bedrijfsmatige processen op orde moeten worden gebracht (wat, hoe, kosten);
12. welke capaciteit aan hr daarbij past (functies, omvang/fte, tijdstraject);
13. hoe kerntaken (afvalinzameling) zich tot andere taken verhouden (groenvoorziening, gladheidsbestrijding);
14. wat externe ontwikkelingen voor de governance van RMN betekenen, scenario's schetsen die aangeven op welke wijze deze governance vormgegeven kan worden;
15. welke rapportagemethodiek met sturingsindicatoren ontwikkeld moet worden.
16. inzicht in de financiële impact van de diverse keuzes en consequenties voor de deelnemende gemeentes, bij voorkeur zo snel mogelijk na de zomer;
17. een besluit in overleg met het dagelijks en algemeen bestuur of en zo ja wanneer er een strategische toekomstvisie voor RMN wordt ontwikkeld.
18. Frequent rapporteren aan het dagelijks en algemeen bestuur over de voortgang van deze opdracht.
19. Zorgen voor de verbinding met de belangrijkste sleutelfiguren (zowel binnen de gemeenschappelijke regeling als daarbuiten) die nodig zijn om de draagkracht van bovengenoemde punten te optimaliseren.
20. Implementatie van het plan van aanpak zoals goedgekeurd door het dagelijks en algemeen bestuur.

d.d. 7 september 2021

1 Organisatie- en bestuursverordening d.d. 14/11/2011 en Gemeenschappelijke Regeling RMN 1/1/2016

2 Bestuursreglement d.d. 1/1/2018

3 Zie ook 'Regionale bestuurlijke visie op grondstoffeninzameling 'Meer grip op grondstoffen' 2021-2025, d.d. 16/12/2020

Bijlage 2. PvA Basis op orde

Plan van aanpak



Basis op orde 2021

Onderdeel sturing & beheersing financiën

Inhoud

Plan van aanpak Basis op orde	25
Aanleiding en doelstelling	25
Planning op hoofdlijn	25
Organisatie en rapportagemomenten	26
1. Sturing en beheersing.....	26
Probleemstelling.....	26
Doelstelling.....	26
Aanpak.....	27
Resultaat.....	27
Afbakening.....	27
Afhankelijkheden.....	288
Projectorganisatie	28
2. Bevindingen accountant 2020.....	29
Achtergrond.....	29
Probleemstelling.....	29
Doelstelling.....	29
Aanpak.....	29
Resultaat.....	29
Afhankelijkheden.....	30
Projectorganisatie	30
3. Kostenallocatiemodel.....	31
Achtergrond.....	31
Probleemstelling.....	31
Doelstelling.....	31
Aanpak.....	31
Resultaten	31
Afhankelijkheden.....	31
Projectorganisatie	32
4. Bijdrage aan PvA Bouwen aan RMN.....	33
Achtergrond.....	33
Probleemstelling.....	33
Doelstelling.....	33
Aanpak.....	33
Resultaat.....	33

Afhankelijkheden.....	33
Projectorganisatie	33
5. Overdracht aan de staande organisatie	34
Doelstelling.....	34
Aanpak.....	34
Resultaat.....	34
Afhankelijkheden.....	34
Projectorganisatie	34
Bijlage 1: Relatie bevindingen accountant - PvA.....	35

Plan van aanpak Basis op orde

Aanleiding en doelstelling

Gedurende 2021 is er onvoldoende managementinformatie beschikbaar binnen het RMN waardoor sturing en beheersing niet mogelijk is. Ook in 2020 is dit het geval geweest waardoor er bij de jaarrekening over 2020 een tekort bleek te zijn. Om aan het stuur te komen en verrassingen in het resultaat uit te sluiten heeft de Directeur-secretaris de opdracht verstrekt te komen met een PvA welke borgt dat de sturingsinformatie structureel op orde komt zowel voor het management, de Directeur-secretaris als voor het Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en de leden van het RMN. Intern geconstateerde verbeterpunten, aandachtspunten van het Dagelijks Bestuur waaronder de bevindingen uit het onderzoek uitgevoerd door Bosma Interim Management en Consultancy BV (BIMC) en bevindingen van de accountant vormen input voor dit Plan van Aanpak Basis op orde. Het PvA voorziet in een projectmatige aanpak met duidelijke doelen, producten en mijlpalen en streeft naar structurele verbetering van met name de managementinformatie, bedrijfsvoeringprocessen en P&C cyclus. Het PvA kent daarmee de volgende hoofdstructuur:

5. Sturing & beheersing.
6. Bevindingen accountant.
7. Kostenallocatiemodel RMN.
8. Bijdrage aan PvA Bouwen aan RMN.

Planning op hoofdlijn

Uitgaande van het op korte termijn op orde brengen van de basis managementinformatie en het opstarten van sturing en beheersing van het RMN is een planning voor de komende maanden uitgewerkt. Speerpunten in de planning voor komend kwartaal zijn:

Oktober

- PvA
 - Vaststelling PvA door Directeur-secretaris;
 - 1e bespreking PvA DB portefeuillehouder Financiën en accountant.
- 1^e Managementrapportage bedrijfsvoering RMN inclusief voortgang bevindingen accountant.
- Concept kaderbrief 2023.
- Start voortgangsoverleggen (team)management RMN.

November

- Vervolg voortgangsoverleggen management RMN.
- Toelichten PvA in strategisch AB d.d. 15 november.
- Analyse AO-IB.
- Rapportage stand van zaken bedrijfsvoering RMN aangevuld met eerste actuele risicoanalyse.
- Begroting 2023 inclusief analyse kostenallocatiemodel RMN.

December

- Bespreken uitkomst interimcontrole accountant plus actualisatie PvA Basis op orde RMN.
- Advies vereenvoudigd kostenallocatie RMN.
- Rapportage deelnemende gemeenten met verkenning van te hanteren kpi's.

Organisatie en rapportagemomenten

Voor elk onderdeel van het plan van aanpak 'Basis op orde' worden een verantwoordelijk projectleider en teamleden benoemd. De projectleider is verantwoordelijk voor de projectbeheersing en rapporteert hierover op logische momenten aan de Directeur – secretaris. De voortgang van het totale plan van aanpak wordt 1x per 4 weken besproken in het Managementteam, onderdeel organisatieontwikkeling. Het hoofd Financiën a.i. levert een rapportage aan.

1. Sturing en beheersing

Probleemstelling

Het management van het RMN heeft momenteel (peildatum 1 oktober 2021) onvoldoende managementinformatie tot haar beschikking. Zicht op de combinatie voortgang prestaties/DVO afspraken versus stand van zaken financieel kader ontbreekt. Ook een beeld bij de risico's en kansen en bijbehorende beheersmaatregelen is niet in beeld. Sturing en beheersing is op basis van beschikbare informatie niet mogelijk.

Overige aandachtspunten bij sturing en beheersing zijn:

- Controloffunctie is niet geborgd in de organisatie.
- Sturing en beheersing staat nauwelijks op de agenda van het management.
- Door jarenlang gebrek aan afstemming is er ruimte ontstaan tussen de inhoudelijke werkzaamheden voor de leden en de begroting.
- Het is onvoldoende duidelijk of de benodigde informatie beschikbaar is in diverse systemen en administratie; er is geen sprake van ondersteunend informatiebeleid.
- Er worden geen periodieke risicosessies uitgevoerd.
- De interne rapportagecyclus sluit onvoldoende aan op de P&C-cyclus.
- De rollen en verantwoordelijkheden in AO-procedures inzake de managementinformatie zijn onvoldoende uitgewerkt.

Doelstelling

De uit de probleemstelling volgende doelstellingen zijn dan ook:

- Een duidelijk en uitvoerbaar Plan van Aanpak Basis op orde.
- Kick-start maandelijkse managementinformatie gevoed door voortgangsoverleggen met (team)managers inclusief risicoanalyse plus beheersmaatregelen;
- P&C cyclus documenten volgens planning uitwerken waarbij aansluiting uitvoering – financiën inhoudelijk geborgd is;
- Planning voor implementatie van AO-IB (Administratieve Organisatie – Interne Beheersing) passend bij de opgave van het RMN en welke voldoet aan de wensen en eisen van haar omgeving.
- Borgen van de kwaliteit en werking van processen en applicaties die betrekking hebben op de informatie- en organisatiestructuur en voor de informatievoorziening en sturing van het RMN cruciaal zijn.
- Een efficiëntere, duidelijke werkwijze en verbeterde onderling communicatie tussen bedrijfsvoeringsonderdelen en management binnen de organisatie.
- Structurele verbeteringen in de sturing en beheersing borgen in het PvA Bouwen aan RMN en visieontwikkeling RMN.

Samengevat is het hoofddoel een zichtbare interne beheersing van risico's en transparantie in effect van de getroffen maatregelen e.e.a. vastgelegd in periodieke managementrapportages welke aansluiten op de gemeentelijke P&C cyclus van de leden van het RMN.

Aanpak

Het projectteam voert de volgende activiteiten uit:

- ✓ Gesprekronde management en stafmedewerkers met als doel inventariseren van verbeteringen.
- ✓ Gesprek accountant, DB en AB.
- ✓ Structureren aanpak nog (deels) openstaande punten bevindingen accountant 2020 (bijlage 1).
- ✓ Bespreken plan van aanpak Basis op orde met de Directeur-secretaris, portefeuillehouder DB, accountant en financieel adviseurs van de leden.
- ✓ Uitwerken format voortgangsrapportages op teamniveau.
- ✓ Eerste vulling voortgangsrapportages plus bespreking teammanagers.
- ✓ Inzetten van uitkomsten voortgangsoverleggen in de uit te werken P&C documenten;
- ✓ Tot en met 1 maart maandelijkse bespreking voortgangsrapportages met (team)managers.
- ✓ Opstellen van een planning van te actualiseren processen met als mijlpaal actualisatie 1 juli 2022.
- ✓ Leveren van een bijdrage aan het PVA Bouwen aan RMN minimaal op onderdeel sturing en beheersing.
- ✓ Afronding implementatie en oplevering overdrachtdossier d.d. 1 maart 2022.

Resultaat

Interne managementrapportages:

- Vanaf oktober tot 1 maart maandelijks voortgangsoverleg inclusief voortgangsrapportage per (team)manager.
- Maandelijks rapportage aan Directeur-secretaris inclusief bespreking in het MT RMN vanaf oktober.

Externe rapportages:

- Kwartaalrapportage te starten per 1 december aan DB RMN.
- P&C cyclus conform planning leden.

AO/IB

- Planning te actualiseren AO-processen.
- PVA Interne Beheersing jaarrekening 2021.
- Actueel handboek AO-IB.

Afbakening

Buiten deze opdracht vallen:

- De inhoudelijke uitwerking en/of verbetering van de productbeschrijvingen.

Afhankelijkheden

De voortgang en kwaliteit zijn afhankelijk van;

- Veranderende verwachtingen vanuit leden, met name in het kader van interne beheersing, BBV en managementinformatie.
- Voldoende eigenaarschap van processen en producten binnen de RMN.
- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang reguliere werkzaamheden Team Financiën en teammanagers
- Optimaal benutten van nieuwe en bestaande software.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp
Projectleider : Richard Sessink
Projectteamleden : Wilko van Voorst, Marja van der Ley, Michiel Ossewaarde, Marcel Mahn, Tino Veenendaal, Richard de Mos.

2. Bevindingen accountant 2020

Achtergrond

Op 7 juli 2021 heeft de controlerend accountant Auren een controleverklaring afgegeven met een goedkeurend oordeel voor wat betreft de getrouwheid en een afkeurend oordeel wat betreft de rechtmatigheid. Het afkeurend oordeel over de rechtmatigheid ziet toe op onrechtmatigheden in de Europese aanbestedingen.

De onderstaande op hoofdlijn beschreven stappen en werkzaamheden zijn nodig om invulling te geven aan de door de accountant gesignaleerde verbeterpunten.

Probleemstelling

Om de basis op orde te brengen en in de toekomst een goedkeurende verklaring te kunnen verkrijgen voor zowel de getrouwheid als de rechtmatigheid de volgende werkzaamheden naar hoofdcategorie geordend noodzakelijk:

- Vastleggen en implementeren AO/ IB (waaronder inkoopprocedure Europese aanbestedingen).
- Tegengaan van de kwetsbaarheid binnen de bezetting van de financiële administratie.
- Het vereenvoudigen van het kostenallocatiemodel.
- Format en inhoud van de begroting expliciet tegen de bepalingen van de BBV te houden en waar noodzakelijk aanpassingen door te voeren.
- Ter ondersteuning van het jaarrekeningproces.
- Zichtbaar en proactief sturen op actuele geïdentificeerde risico's en de te nemen maatregelen.
- Actualiseren van de financiële verordening waaronder algemene leidraden m.b.t. algemene uitgangspunten en kaders voor het maken van schattingen/subjectieve elementen.

Doelstelling

- Een duidelijk en uitvoerbaar Plan van Aanpak waarmee de sturing en beheersing binnen RMN zichtbaar verbeterd en ook wordt bijgedragen aan het wegnemen van de meest substantiële bevindingen van de accountant (opgenomen onder probleemstelling).
- Het zo concreet mogelijk invullen van het streven naar een goedkeurende verklaring voor zowel getrouwheid als rechtmatigheid waarmee de komst van de rechtmatigheidsverantwoording bij de deelnemende leden vanaf 2023 positief ondersteunt wordt vanuit RMN.
- Het verzorgen van in- en externe rapportages inzake de voortgang van het wegnemen van de meest substantiële bevindingen van de accountant.

Aanpak

- ✓ Het uitschrijven van de activiteiten per bevinding van de accountant (zie bijlage 1).
- ✓ Het maken van een planning bij de activiteiten per bevinding (zie bijlage 1).
- ✓ Het bespreken van de voortgang van de activiteiten met de accountant;
- ✓ Het opstellen van een maandelijks voortgangsbericht als onderdeel van de maandelijks managementrapportage voor het MT.

Resultaat

- Volwaardig balansdossier bij de jaarrekening 2021.
- Per 1 juli 2022 zijn de substantiële bevindingen van de accountant weggenomen mede blijkend uit de managementletter van de accountant na de interimcontrole 2022.
- Actuele financiële verordening.

Afhankelijkheden

De kwaliteit en de resultaten zijn afhankelijk van:

- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang interimcontrole accountant.
- Werkdruk team Financiën.
- Functioneren 21South.
- Optimaal benutten van Afas.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp
Projectleider : Richard Sessink
Projectteamleden : Wilko van Voorst, Marja van der Ley, Linda Ouwerling

3. Kostenallocatiemodel

Achtergrond

RMN werkt met een kostenallocatiemodel waarbij het uitgangspunt is dat de basiskosten worden verdeeld op basis van de begroting en de verwerkingskosten op basis van de werkelijke lasten. Additionele taken die met gemeenten zijn afgesproken worden tegen de werkelijke kosten doorbelast.

Probleemstelling

Het kostenallocatiemodel is een complexe en bewerkelijke berekening waarop de financiële organisatie in afdoende mate ingericht moet zijn. De accountant heeft geadviseerd kritisch te kijken naar de huidige inrichting en afrekenmodel en evalueren of dit het nog steeds het meest wenselijke model is of dat dit model moet worden herzien en/of worden vereenvoudigd.

Verder is de weerbaarheid van het RMN uiterst beperkt, ook het creëren van enige financiële buffer is noodzakelijk voor een financieel duurzaam RMN.

Doelstelling

Met het herzien van het kostenallocatiemodel wordt bijgedragen aan

- Vereenvoudigen van afrekeningen met de leden;
- Creëren van een efficiëntere werkwijze, verbeterde communicatie en een transparanter beeld rondom de financiële huishouding voor het management, DB, AB, gemeenteraden en ambtelijke vertegenwoordigers van de leden van het RMN;
- Vergroten van de weerbaarheid van het RMN.
- Vereenvoudigen van sturing en beheersing van het financiële kader van het RMN.

Aanpak

Om te komen tot een vereenvoudigd kostenallocatiemodel voor het RMN worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd

- Analyse op hoofdlijn van knelpunten – aandachtspunten binnen het huidige kostenallocatiemodel.
- Afstemming met de accountant en financieel adviseurs van de leden aangaande verbeterpunten bij het kostenallocatiemodel.
- In beeld brengen van de gewenste weerbaarheid binnen het RMN eea in afstemming met financieel adviseurs van de leden.
- Op basis van de analyse huidige kostenallocatiemodel en de weerbaarheid voorstel uitwerken voor een herzien-geactualiseerd kostenallocatiemodel.
- Implementatie van het herziene kostenallocatiemodel bij de begroting 2023.

Resultaten

- Analyse huidige kostenallocatiemodel inclusief advies accountant en financieel adviseurs leden.
- Voorstel voor weerbaarheid binnen een financieel duurzaam RMN.
- Voorstel kostenallocatiemodel 2023 en verder.

Afhankelijkheden

- Beschikbaarheid financieel adviseurs bij de leden.
- Mogelijk negatief incidenteel financieel effect van met name reparatie huidige weerbaarheid.
- Beschikbare tijd binnen team Financien.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp

Projectleider : Richard Sessink

Projectteamleden : Gerard Wiggers, Wilko van Voorst, Tino Veenendaal

4. Bijdrage aan PvA Bouwen aan RMN

Achtergrond

Met het op orde brengen van de basis wordt een inhaalslag gemaakt. Om de komende jaren niet een nieuwe achterstand te creëren is een investering in sturing en beheersing binnen de organisatie noodzakelijk.

Probleemstelling

De afgelopen jaren is een grote werkdruk ontstaan rondom team Financiën, zoals ook geconstateerd door het DB en de accountant. Ook is de controlfunctie binnen het RMN niet ingevuld. Deze combinatie heeft er mede aan bijgedragen dat er achterstanden in de werkzaamheden zijn ontstaan en er lange tijd onvoldoende sprake was van sturing en beheersing.

Doelstelling

Structureel op orde brengen van sturing en beheersing binnen het RMN specifiek op de benodigde omvang en deskundigheid binnen de bedrijfsvoering.

Aanpak

Om de basis op orde te brengen zijn voor de 2^e helft 2021 de volgende werkzaamheden noodzakelijk:

- Gedurende de looptijd van het PvA Basis op orde analyseren van toekomstige behoefte aan formatie en ondersteunende systemen aangaande het thema sturing en beheersing.
- Uitwerken van een notitie met aanbevelingen sturing en beheersing en deze integreren in het PvA Bouwen aan RMN.

Resultaat

Toekomstbestendige sturing en beheersing binnen RMN, duidelijke functie- en taakbeschrijvingen op dit gebied en advies met betrekking tot randvoorwaarden te stellen bij ondersteunende software.

Afhankelijkheden

- Beschikbaarheid informatieanalist
- Afstemming met en aansluiting op de uitwerking van het PvA Bouwen aan RMN.
- Beschikbare capaciteit binnen team Financiën.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp
Projectleider : Richard Sessink
Projectteamleden : Linda Ouwerling, Richard de Mos, Wilko van Voorst.

5. Overdracht aan de staande organisatie

Doelstelling

Na afronding van deelprojecten binnen het PvA Basis op orde worden overdrachtdossiers aan de staande organisatie opgeleverd ter borging van de continuïteit en overdracht van kennis.

Aanpak

In het overdrachtdossier zullen de totstandkoming van/ relevante werkzaamheden voor tenminste de volgende onderdelen worden beschreven:

- Sturingsmodel RMN.
- P&C-cyclus.
- Managementrapportages.
- Beheer AO/IB.
- Kostenallocatiemodel inclusief wendbaarheid en weerbaarheid RMN.

Resultaat

Volledig en goed leesbaar overdrachtdossier.

Afhankelijkheden

- Voldoende tijd voor afronding van substantiële hoeveelheid werkzaamheden volgens uit PvA Basis op orde.

Projectorganisatie

Opdrachtgever	: Jan Dirk Nijkamp
Projectleider	: Richard Sessink
Projectteamleden	: Diversen

Bijlage 1: Relatie bevindingen accountant - PvA

Accountantsverslag	Bevinding accountant	Toezegging bij bevinding door RMN	Onderdeel PvA Basis op orde	Actie	Actiehouder	Planning en overige opmerkingen
Regelgevend kader	Het jaarlijks updaten van het normenkader	Staat op de agenda, geen concrete planning	H2 Bevindingen accountant	Actueel financiële verordening.	R. Sessink	Gereed voor start accountantscontrole 2021
	Risico-analyse per wettelijk kader (zoals deze is opgenomen in de paragrafen), het benoemen van benodigde maatregelen, een toetsing om vast te stellen in welke mate de maatregelen zijn geïmplementeerd en een conclusie of er wordt voldaan aan het regelgevend kader.	Geen	H1 Sturing en beheersing	Onderdeel risicosessie voortgangsgesprekken	G. Wiggers & R. Sessink	Actuele risicoparaagraaf jaarrekening 2021
Frauderisicofactoren	Periodiek evalueren welke mogelijke frauderisicofactoren van toepassing zijn binnen uw organisatie alsmede de adequaatheid van de daarmee samenhangende beheersingsmaatregelen.	Op de jaarlijkse agenda van de bijeenkomst van de financiële beleidsambtenaren.	H1 Sturing en beheersing	Onderdeel risicosessie voortgangsgesprekken	R. Sessink	Actuele risicoparaagraaf jaarrekening 2021
Recente berichtgeving en onderzoeken	We adviseren u deze situatie op de agenda te houden i.h.k.v. de afwikkeling van de genomen maatregelen maar ook gericht op de maatregelen om dit in de toekomst te voorkomen. Dit zou onderdeel kunnen zijn van de totale analyse van de frauderisicofactoren	Geen	H1 Sturing en beheersing	Onderdeel risicosessie voortgangsgesprekken	R. Sessink & L. Keulers-van Elburg	Actuele risicoparaagraaf jaarrekening 2021
Algemene inrichting en afspraken RMN	Kritisch kijken naar de huidige inrichting en afrekenmodel en evalueren of dit het nog steeds het meest wenselijke model is of dat dit model moet worden herzien en/of worden vereenvoudigd.	Worden verschillende stappen in gezet.	H3 Verdienmodel	Voorstel verdienmodel 2022 en verder	R. Sessink, W. van Voorst, G. Wiggers	Gekoppeld aan de planning Begroting 2023
Algemene scope beoordeling AO-IB	Om het risico inzake de vastleggingen van de AO/IB (gedeeltelijk) te kunnen mitigeren adviseren wij u de procedures en richtlijnen zoveel als mogelijk vast te leggen. Daarnaast adviseren wij u aan om periodiek de van toepassing zijnde verordeningen te herzien en mogelijk waar nodig up-te-daten.	Staat op de planning voor Q3 2021.	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	1-jul-22
Bezetting van de financiële afdeling	Tijdens de controle over het jaar 2020 identificeren wij een kwetsbaarheid in de bezetting van de financiële administratie	Intensief bezig bent om hieraan opvolging te geven.	H4 Bijdrage aan Bouwen aan RMN	Notitie	R. Sessink	1-feb-22
	Tot slot merken wij dat de kennis inzake de BBV-regelgeving nog in beperkte is ingebed binnen de organisatie.	Intensief bezig bent om hieraan opvolging te geven.	H4 Bijdrage aan Bouwen aan RMN	Notitie	R. Sessink	Gekoppeld aan de planning Begroting 2023
Inkoop- en aanbestedingsproces	Implementatie en inbedding binnen de organisatie op de agenda te houden.	Geen	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	31-dec-21
	Een analyse maken van alle (huidige en nieuwe) credituren in de financiële administratie en zichtbaar te maken wat de status is van de implementatie in de inkooptool en de evaluatie van de mogelijke verdere benodigde aanbesteding.	Geen	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	Maandrapportage november MT RMN
	Zorg te dragen dat de analyse per 31-12-2021 volledig is afgerond waardoor mogelijk voor het jaar 2022 kan worden toegewerkt naar het volledig compliant zijn op het gebied van aanbestedingen.	Geen	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	Maandrapportage november MT RMN
	Een proces van verdere monitoring te ontwikkelen zodat tijdig een afloop van een aanbesteding herkend wordt waardoor deze tijdig opnieuw kan worden aanbesteed.	Geen	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	1-jul-22
	Wij hebben geconstateerd dat in sommige situaties de secretaris-directeur zowel de functies budget-, primaathouder en directie heeft waardoor de factuur door 1 persoon wordt geautoriseerd. In het kader van het risico met betrekking tot 'management override' adviseren wij u de adressering van dit risico expliciet te heroverwegen	Oneens met de constatering	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	1-jul-22
	Wij adviseren u te onderzoeken of het mogelijk is om de totale workflow van de facturen (van moment van inboeken tot en met de laatste autorisatie) vanuit AFAS te exporteren naar Excel. Dit kan bijdragen aan efficiëntie van de controle	Niet mogelijk				
	Daarnaast adviseren wij u om te onderzoeken of dit type export ook mogelijk is voor de vastgelegde en geautoriseerde uren in E-Hour.	Niet mogelijk				
	We adviseren u in alle gevallen de juistheid van (wijzigingen van) bankrekeninggegevens van betreffende leveranciers te verifiëren	Werkwijze is conform aangepast	Niet van toepassing			
	Het implementeren van interne procedures en richtlijnen (4-ogen principe) voor het doorvoeren van wijzigingen in AFAS met betrekking tot crediteurenstamgegevens.	Werkwijze is conform aangepast	Niet van toepassing			
Proces opstellen DVO en jaarrekening	Wij adviseren u om het proces van het opstellen van de jaarrekeningen zoveel als mogelijk te automatiseren/standaardiseren.	Onderdeel is van het herzien van de gehele kostenallocatiemodel en implementatie van het nieuwe ERP systeem.	H3 Verdienmodel	Voorstel verdienmodel 2022 en verder	R. Sessink, W. van Voorst, G. Wiggers	Gekoppeld aan de planning Begroting 2023
Rechtmatigheidsverantwoording	Wij constateren dat tot op heden met betrekking tot het expliciet kunnen aantonen van de prestatielevering er nog verbeteringen moeten worden geïmplementeerd in de administratieve organisatie	Geen	H1 Sturing en beheersing	Actueel handboek AO-IB	R. Sessink	1-jul-22

Accountantsverslag	Bevinding accountant	Toezegging bij bevinding door RMN	Onderdeel PVA Basis op orde	Actie	Actiehouder	Planning en overige opmerkingen
Automatisering	Wij adviseren u de verdere implementatie en documentatie van de AVG op de agenda te houden en te blijven monitoren en bijsturen.	Geen	Geen onderdeel PVA Basis op orde.			
	U heeft ons geïnformeerd over het feit dat u op dit moment in het proces zit en voorbereidingen treft om een nieuw ERP systeem te implementeren. Wij adviseren u om: de migratie van de systemen goed te documenteren, duidelijk een tijdlijn te documenteren van de verschillende stappen die zijn gezet in zake de implementatie en overgang, te overwegen in welke mate de overige aanbevelingen in dit rapport te implementeren zijn in de nieuwe applicatie.	Lopend	Geen onderdeel PVA Basis op orde.			
Bevindingen eindejaarscontrole	Wij adviseren u een (overzichtelijk en aangesloten) digitaal dossier per afrekening te maken waarin per onderdeel overzichtelijk de achterliggende beschikbare worden vastgelegd waardoor op een efficiënte wijze de aansluiting kan worden gemaakt met de afrekening.	Onderdeel is van het herzien van de gehele kostenallocatiemodel en implementatie van het nieuwe ERP systeem.	H2 Bevindingen accountant	Volwaardig balansdossier bij jaarrekening 2021	R. Sessink	Gekoppeld aan de jaarrekening 2021
	Wij adviseren u een functiescheiding aan te brengen tussen het opstellen en de (interne) controle afrekeningen om zo de kans op fouten te verkleinen.	Onderdeel is van het herzien van de gehele kostenallocatiemodel en implementatie van het nieuwe ERP systeem.	H2 Bevindingen accountant	Volwaardig balansdossier bij jaarrekening 2021	R. Sessink	Gekoppeld aan de jaarrekening 2021
	U heeft aangegeven de milieuadministratie in Pieterbas periodiek te confronteren met de administratie van de AVU. Echter wordt er nog geen opvolging gegeven aan de eventuele geconstateerde verschillen en wordt de administratie van de AVU gehanteerd als basis voor de verwerkingslasten. Deze grondslag is ook zo in de jaarrekening toegelicht. Wij adviseren u deze confrontatie te blijven uitvoeren en opvolging te geven aan geconstateerde verschillen.	Onderdeel is van het herzien van de gehele kostenallocatiemodel en implementatie van het nieuwe ERP systeem.	H2 Bevindingen accountant	Volwaardig balansdossier bij jaarrekening 2021	R. Sessink	Gekoppeld aan de jaarrekening 2021
	Wij adviseren u periodiek te controleren of alle uren in E-Hour ook door de betreffende teamleiders zijn geautoriseerd (overzicht openstaande Alerts).	Onderdeel is van het herzien van de gehele kostenallocatiemodel en implementatie van het nieuwe ERP systeem.	H2 Bevindingen accountant	Volwaardig balansdossier bij jaarrekening 2021	R. Sessink	Gekoppeld aan de jaarrekening 2021
Paragrafen	Wij adviseren u om met name het onderdeel risicobeheersing jaarlijks kritisch te evalueren en te herzien op basis van de huidige omstandigheden.	Staat op de agenda.	H1 Sturing en beheersing	Onderdeel risicosessie voortgangsgesprekken	G. Wiggers & R. Sessink	Actuele risicoparaagraaf jaarrekening 2021
	Wij hebben geconstateerd dat er nog niet (zichtbaar) proactief wordt gestuurd op de geïdentificeerde risico's en de te nemen maatregelen. Wij adviseren dit expliciet zichtbaar te maken en onderdeel te maken van de bestuursvergaderingen.	Staat op de agenda.	H1 Sturing en beheersing	Onderdeel risicosessie voortgangsgesprekken	G. Wiggers & R. Sessink	Actuele risicoparaagraaf jaarrekening 2021

Bijlage 3. PvA Analyse resultaten 2021

Plan van aanpak



Analyse resultaten 2021

Onderdeel wagenbeheer, aanvullende opdrachten,
inhuur externen & kapitaallasten

Inhoud

Plan van aanpak Analyse resultaten 2021.....	3
Aanleiding en doelstelling	3
Planning op hoofdlijn	3
Organisatie en rapportagemomenten	3
1. Wagenbeheer	4
Probleemstelling.....	4
Doelstelling.....	4
Aanpak.....	4
Resultaat.....	4
Afbakening.....	5
Afhankelijkheden.....	5
Raakvlakken.....	5
Projectorganisatie	5
2. Aanvullende opdrachten	6
Probleemstelling.....	6
Doelstelling.....	6
Aanpak.....	6
Resultaat.....	6
Afbakening.....	6
Afhankelijkheden.....	6
Raakvlakken.....	7
Projectorganisatie	7
3. Inhuur externen (buitendienst).....	8
Probleemstelling.....	8
Doelstelling.....	8
Aanpak.....	8
Resultaat.....	8
Afbakening.....	9
Afhankelijkheden.....	9
Raakvlakken.....	9
Projectorganisatie	9

4. Kapitaallasten	10
Probleemstelling.....	10
Doelstelling.....	10
Aanpak.....	10
Resultaat.....	10
Afbakening.....	10
Afhankelijkheden.....	10
Raakvlakken.....	10
Projectorganisatie	11

Plan van aanpak Analyse resultaten 2021

Aanleiding en doelstelling

Uit de managementrapportages augustus tot en met november wijkt de realisatie op onderdelen substantieel af van de vastgestelde begroting voor 2021. De directeur-secretaris van RMN heeft op basis van deze rapportages aan het interim Hoofd Financiën opdracht gegeven te komen tot een gedegen analyse over 2021 en mogelijke effecten op de begroting 2022 en 2023. Naast een gedegen analyse worden indien van toepassing beheersmaatregelen gevraagd.

De analyse wordt in eerste instantie gemaakt voor de onderdelen:

9. Wagenbeheer: onderdelen huur wagens derden, onderhoud en garage.
10. Aanvullende opdrachten: controle op wijze van vastlegging en volledigheid daarvan.
11. Inhuur externen Buitendienst: inclusief relatie flexibele schil, arbeidsmarktomstandigheden en ontwikkeling tarief.
12. Kapitaallasten: analyse huidige en toekomstige kapitaallasten.

Planning op hoofdlijn

De uitkomsten worden 10 januari 2022 aan het MT RMN voorgelegd. Mogelijke effecten op de begroting 2022 worden met de begrotingswijziging 2022 meegenomen, ook dient de analyse als input voor de begroting 2023 en onderbouwing van het balansdossier 2021. Onderdeel van de analyse zijn beheersmaatregelen.

Organisatie en rapportagemomenten

Het MT RMN adviseert de directeur-secretaris in het MT van 10 januari 2022. De vier dossiers maken onderdeel uit van de presentatie managementrapportage RMN november 2021 aan het AB d.d. 15 december 2021. Een volgende rapportagemoment voor het AB zal medio januari 2022 gepland worden.

1. Wagenbeheer

Probleemstelling

Het resultaat op wagenbeheer is blijken uit de managementrapportage november € 676.000,= negatief. Dit resultaat is een samenvoeging van:

Huur voertuigen	€ 315.000,=
Onderhoudskosten voertuigen	€ 216.000,=
Garage	€ 145.000,=

Mogelijk dat een deel van dit negatieve resultaat gerelateerd is aan aanvullende opdrachten ontvangen in 2021 waardoor er een opbrengst tegenover staat of zou moeten staan. De hogere lasten worden voor € 269.000,= gecompenseerd door lagere kapitaallasten, deze worden separaat in hoofdstuk 4 uitgewerkt.

Doelstelling

Doelstelling van de analyse van het resultaat wagenbeheer over 2021 is het verkrijgen van gedetailleerd inzicht in het ontstaan van de afwijking werkelijk versus begroot in 2021 en het uitwerken van beheersmaatregelen ter voorkoming van afwijkingen de komende jaren.

Met de analyse werkt RMN aan een zichtbare interne beheersing van risico's.

Aanpak

Het projectteam voert de volgende activiteiten uit:

- Analyse oorzaak afwijking realisatie 2021 ten opzichte van begroting 2021.
- Analyse historisch resultaat wagenbeheer op hoofdlijn (2018, 2019 en 2020).
- Verkenning effect 2021 op begroting 2022.
- Verkenning effect 2021 op begroting 2023.
- Uitwerken van beheersmaatregelen.
- Advies met betrekking tot te actualiseren AO-IB (administratieve organisatie – interne beheersing).

Resultaat

Managementrapportage analyse resultaten 2021:

- In het MT RMN d.d. 10 januari wordt een interne managementrapportage aangeboden welke ingaat op de onder aanpak opgenomen onderdelen.
- Onderbouwing resultaat wagenbeheer voor verantwoording 2021.

Externe rapportages:

- Rapportage DB RMN medio januari.
- P&C cyclus producten begroting 2022, begroting 2023 en verantwoording 2021.

Afbakening

Buiten deze opdracht vallen:

- De inhoudelijke uitwerking en/of verbetering van de procesbeschrijvingen.

Afhankelijkheden

De voortgang en kwaliteit zijn afhankelijk van;

- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang reguliere werkzaamheden Team Financiën en teammanagers
- Optimaal benutten van nieuwe en bestaande software.

Raakvlakken

De uitwerking van de analyse van het resultaat op wagenbeheer heeft een raakvlak met:

- Proceswandeling inhuur wagenpark.
- Analyse aanvullende opdrachten 2021.
- Analyse kapitaallasten 2021.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp

Projectleider : Richard Sessink

Projectteamleden : Wilko van Voorst, Stefan van Dam, Harry Akker en Marcel Mahn.

Vanwege de korte doorlooptijd worden er geen projectteam georganiseerd.

2. Aanvullende opdrachten

Probleemstelling

Het vastleggen en verwerken van aanvullende opdrachten verkregen door het jaar heen is binnen RMN een administratief proces met veel handelingen. Om de volledigheid van de opbrengsten te borgen zal een analyse gemaakt worden van de interne processen welke leiden tot een aanvullende opdracht en uiteindelijke facturatie daarvan. Ook worden kostenposten zoals inhuur externen en inhuur wagenpark gecontroleerd op door te belasten kosten welke ten onrechte niet of nog niet doorbelast zijn.

Doelstelling

Doelstelling van de analyse van aanvullende opdrachten 2021 is het verkrijgen van zicht op de volledigheid van door te belasten incidentele of projectmatige werkzaamheden RMN 2021.

Met de analyse werkt RMN aan een zichtbare interne beheersing van risico's.

Aanpak

Het projectteam voert de volgende activiteiten uit:

- Analyse van interne procedure vastlegging en facturatie aanvullende opdrachten.
- Analyse van projectkosten en kosten bedrijfsvoering mogelijk door te belasten als aanvullende opdracht.
- Uitwerken van beheersmaatregelen.
- Advies met betrekking tot te actualiseren AO-IB (administratieve organisatie – interne beheersing).

Resultaat

Managementrapportage analyse resultaten 2021:

- In het MT RMN d.d. 10 januari wordt een interne managementrapportage aangeboden welke ingaat op de onder aanpak opgenomen onderdelen.
- Onderbouwing volledigheid aanvullende opdrachten verantwoording 2021.

Externe rapportages:

- Rapportage DB RMN medio januari.
- P&C cyclus producten begroting 2022, begroting 2023 en verantwoording 2021.

Afbakening

Buiten deze opdracht vallen:

- De inhoudelijke uitwerking en/of verbetering van de procesbeschrijvingen.

Afhankelijkheden

De voortgang en kwaliteit zijn afhankelijk van;

- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang reguliere werkzaamheden Team Financiën en teammanagers

Raakvlakken

De uitwerking van de analyse van het resultaat op aanvullende opdrachten heeft een raakvlak met:

- Analyse wagenbeheer 2021.
- Analyse inhuur externen 2021.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp
Projectleider : Richard Sessink
Projectteamleden : Wilko van Voorst, Tino Veenendaal

Vanwege de korte doorlooptijd worden er geen projectteam georganiseerd.

3. Inhuur externen (buitendienst)

Probleemstelling

Het resultaat op inhuur externen (buitendienst) is blijken uit de managementrapportage november € 438.000,= negatief. Dit resultaat is een samenvoeging van:

Salaris	+	€ 514.000,=
Inhuur externen	-/-	€ 952.000,=

Mogelijk dat een deel van dit negatieve resultaat gerelateerd is aan aanvullende opdrachten ontvangen in 2021 waardoor er een opbrengst tegenover staat of zou moeten staan. Ook zal het positieve resultaat salaris en het negatieve resultaat inhuur externen mogelijk breder zijn dan alleen de buitendienst.

Doelstelling

Doelstelling van de analyse van het resultaat inhuur externen (buitendienst) over 2021 is het verkrijgen van gedetailleerd inzicht in het ontstaan van de afwijking werkelijk versus begroot in 2021 en het uitwerken van beheersmaatregelen ter voorkoming van afwijkingen de komende jaren.

Met de analyse werkt RMN aan een zichtbare interne beheersing van risico's.

Aanpak

Het projectteam voert de volgende activiteiten uit:

- Analyse oorzaak afwijking realisatie 2021 ten opzichte van begroting 2021.
- Analyse historisch resultaat inhuur externen op hoofdlijn (2018, 2019 en 2020).
- Analyse inzet HR instrumenten werving personeel 2021.
- Verkenning effect 2021 op begroting 2022.
- Verkenning effect 2021 op begroting 2023.
- Uitwerken van beheersmaatregelen.
- Advies met betrekking tot te actualiseren AO-IB (administratieve organisatie – interne beheersing).

Resultaat

Managementrapportage analyse resultaten 2021:

- In het MT RMN d.d. 10 januari wordt een interne managementrapportage aangeboden welke ingaat op de onder aanpak opgenomen onderdelen.
- Onderbouwing volledigheid aanvullende opdrachten verantwoording 2021.

Externe rapportages:

- Rapportage DB RMN medio januari.
- P&C cyclus producten verantwoording 2021, begroting 2022 en begroting 2023.

Afbakening

Buiten deze opdracht vallen:

- De inhoudelijke uitwerking en/of verbetering van de procesbeschrijvingen.

Afhankelijkheden

De voortgang en kwaliteit zijn afhankelijk van;

- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang reguliere werkzaamheden Team Financiën en teammanagers
- Optimaal benutten van nieuwe en bestaande software.

Raakvlakken

De uitwerking van de analyse van het resultaat op inhuur externen heeft een raakvlak met:

- Analyse wagenbeheer 2021.
- Analyse aanvullende opdrachten 2021.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp

Projectleider : Richard Sessink

Projectteamleden : Wilko van Voorst, Louise Keulers-van Elburg, Michiel Ossewaarde

Vanwege de korte doorlooptijd worden er geen projectteam georganiseerd.

4. Kapitaallasten

Probleemstelling

Het resultaat op de kapitaallasten is blijken uit de managementrapportage november € 269.000,= positief.

Dit positieve resultaat is onderdeel van het netto verlies op het wagenpark. Analyse van de kapitaallasten 2021 geeft een inzicht in de ontwikkeling van de kapitaallasten voor 2022 en 2023.

Doelstelling

Doelstelling van de analyse van het resultaat kapitaallasten over 2021 is het verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van de kapitaallasten voor 2022 en 2023.

Met de analyse werkt RMN aan een zichtbare interne beheersing van risico's.

Aanpak

Het projectteam voert de volgende activiteiten uit:

- Analyse oorzaak afwijking realisatie 2021 ten opzichte van begroting 2021.
- Analyse te activeren investeringen in 2022 en 2023.
- Uitwerken van beheersmaatregelen.
- Advies met betrekking tot te actualiseren AO-IB (administratieve organisatie – interne beheersing).

Resultaat

Managementrapportage analyse resultaten 2021:

- In het MT RMN d.d. 10 januari wordt een interne managementrapportage aangeboden welke ingaat op de onder aanpak opgenomen onderdelen.

Externe rapportages:

- Rapportage DB RMN medio januari.
- P&C cyclus producten begroting 2022 en begroting 2023.

Afbakening

Buiten deze opdracht vallen:

- De inhoudelijke uitwerking en/of verbetering van de procesbeschrijvingen.

Afhankelijkheden

De voortgang en kwaliteit zijn afhankelijk van;

- Beschikbaarheid medewerkers RMN.
- Kwaliteit van de beschikbare en overgedragen informatie.
- Voortgang reguliere werkzaamheden Team Financiën en teammanagers
- Optimaal benutten van nieuwe en bestaande software.

Raakvlakken

De uitwerking van de analyse van het resultaat op kapitaallasten heeft een raakvlak met:

- Analyse wagenbeheer 2021.

Projectorganisatie

Opdrachtgever : Jan Dirk Nijkamp
Projectleider : Richard Sessink
Projectteamleden : Wilko van Voorst, Stefan van Dam.

Vanwege de korte doorlooptijd worden er geen projectteam georganiseerd.