

Aan de Colleges van Burgemeester en Wethouders in
de regio Zuid-Holland Zuid

Dordrecht,
16 juni 2014

Ons kenmerk: UIT/ 1401686
Betreft: Informatiebrief

Geacht college,

1. Inleiding

In de voorjaarsbrief van 17 maart 2014 hebben wij uw college geïnformeerd over een financieel tekort over 2013 en een mogelijk structureel tekort vanaf 2014. Op dat moment leefden er veel vragen, boosheid en verontwaardiging over het ontstaan, de aard en de grootte van het tekort.

Wij hebben vervolgens op 2 april 2014 besloten tot een onafhankelijk onderzoek naar de financiële situatie en de cultuuraspecten (verder aangeduid als evaluatieonderzoek).

Op 2 juni 2014 hebben wij de uitkomsten van het onderzoek ontvangen.

Wij hebben vervolgens het rapport besproken en ons beraden over de te nemen maatregelen. Wij informeren u hierover conform afspraak.

Opbouw van deze brief

Wij beschrijven de opdracht en onderzoeksvragen voor het evaluatieonderzoek.

Vervolgens geven we op hoofdlijnen het antwoord op de gestelde onderzoeksvragen door de onderzoekers weer, waarna wij ook ingaan op onze duiding hiervan. Tot slot informeren wij u over de genomen en te nemen maatregelen en vervolgstappen in het proces.

2. Onderzoeksoopdrachten naar de financiële situatie en cultuuraspecten

De financiële onderzoeksoopdracht moest duidelijkheid geven over de omvang/opbouw van het tekort 2013 en de (structurele) tekorten vanaf 2014. De onderzoeksvraag naar de cultuuraspecten is opgedeeld in een aantal thema's die samenhangen met het financiële tekort en financiële functie: rolneming, verantwoordelijkheidsverdeling/ controle-mechanismen, communicatie/informatievoorziening en realiteitszin.

3. Conclusies uit het evaluatieonderzoek

In de bijlage treft u de rapportage van het evaluatieonderzoek. Hieronder schetsen wij op hoofdlijnen de conclusies van de onderzoekers op het gebied van de financiële situatie en de cultuur.

3.1 Conclusies uit het financiële onderzoek

Hoogte en opbouw van het tekort 2013

Het resultaat voor bestemming over boekjaar 2013 is **€ 861.000,-** nadelig. De onderzoekers merken hierbij op dat tijdens de oplevering van het evaluatierapport de jaarrekening 2013 nog een concept status had en nog niet voorzien was van een goedkeurende accountantsverklaring. Het nadelige resultaat bestaat volgens de onderzoekers uit de volgende posten:

- Nog uit te voeren reservering 10%-regeling jeugdgezondheidszorg richting consortium (uit 2012) € 450.000,- (incidenteel);
- Hoger uitgevallen reorganisatiekosten € 100.000,- (incidenteel);
- Verrekening aan Omgevingsdienst ZHZ € 66.000,- (incidenteel);
- Mazelen € 200.000,- (incidenteel);
- Overig € 45.000,- (incidenteel).

De accountant heeft op 16 juni 2014 bevestigd dat het genoemde nadelige resultaat over 2013 correct is. De definitieve analyse over de opbouw van het nadelige resultaat door de accountant moet nog plaatsvinden. Dit wordt meegenomen in een validatieonderzoek (zie paragraaf 5, punt 7).

3.2 Conclusies uit het cultuuronderzoek

In het rapport wordt uitgebreid stil gestaan bij de cultuuraspecten en de vier onderzochte thema's.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot de cultuurvragen zijn:

- (Te) veel begrip voor de geschiedenis
- Focus op het brengen van goed nieuws
- Veel aandacht voor strategische positionering
- Ontbreken van strak besluitvormingsproces inclusief financiële advisering
- Veel intentie en te weinig actie.

De belangrijkste conclusies met betrekking tot de onderzochte thema's zijn:

Rolneming door de verschillende spelers

- Het algemeen bestuur heeft op zich goed in zijn rol gezeten. Richting het dagelijks bestuur had scherper gestuurd kunnen worden op de bedrijfsvoering en kritische signalen uit de eigen kring serieuzer moeten nemen.
- Het dagelijks bestuur heeft onvoldoende scherp gestuurd op verbeteringen in de bedrijfsvoering. Het had meer moeten aandringen op financieel deugdelijke onderbouwde besluitvorming/afwegingen.
- De Auditcommissie en het Kernteam (bestaande uit gemeenteambtenaren van de subregio's) hebben in deze casus gedaan wat gezien hun rol verwacht mag worden.
- De directie is teveel gericht geweest op comfort bieden aan het bestuur. Er is volgens de onderzoekers te weinig en te laat gehandeld op signalen vanuit control en bedrijfsvoering. Daarnaast is te weinig gestuurd op deugdelijke financiële advisering en is het proces tot verbetering van de bedrijfsvoering onvoldoende strak aangestuurd.

- Met betrekking tot de controller en hoofd bedrijfsvoering constateren de onderzoekers een moeizame relatie (vooral) als gevolg van historie en taakverdeling. Desondanks hebben beiden gedaan wat men mag verwachten: signalen afgeven richting directie en/of bestuur.

Verantwoordelijkheidsverdeling en controlemechanisme

- De formele verantwoordelijkheidsverdeling en de werking van controlemechanismen tussen de bestuurlijke spelers waren helder.
- De ambtelijke controlemechanismen binnen de dienst met betrekking tot de financiële functie waren op papier helder maar werkten in de praktijk niet.

Communicatie en informatievoorziening

- De communicatie en informatievoorziening zijn sterk gekleurd door de focus op het brengen van goed nieuws met betrekking tot bedrijfsvoering en financiën.
- Het brengen van goed nieuws gaat door op momenten dat de twijfel bij steeds meer mensen is toegeslagen.

Realiteitszin

- De onderzoekers constateren onvoldoende realiteitszin (mede vanwege gebrekkige bedrijfsvoering/administratie) omdat er beloften werden gedaan waarvan onzeker was of deze waargemaakt konden worden.
- Er zijn geen realistische toezeggingen op het gebied van het op orde krijgen van de bedrijfsvoering gedaan.

4. Reactie van het algemeen bestuur op het evaluatieonderzoek

Reactie op de conclusies met betrekking tot de financiën

Het algemeen bestuur onderschrijft, mede aan de hand van de bevestiging van de accountant, de hoogte van het nadelige resultaat over 2013. In het onderzoek wordt aangegeven dat al deze posten incidenteel van aard zijn. Deze conclusie willen wij nog niet overnemen. De accountant is gevraagd om de analyse die de onderzoekers maken ten aanzien van de aard van het tekort over 2013 te valideren (zie ook maatregelen).

Het evaluatierapport roept met betrekking tot de analyse van het tekort 2014 eveneens nog te veel vragen op, met name over verschillen in financiële aannames. Wij hebben besloten deze vragen nader te onderzoeken door een validatieonderzoek door de accountant. Dit onderzoek is nodig om zekerheid te verkrijgen over alle onderliggende onzekerheden en risico's in de exploitatie. De uitkomst van het validatieonderzoek kan nadrukkelijk van invloed zijn op de conclusie met betrekking tot het structurele tekort 2014 e.v. Bij de paragraaf maatregelen komen wij op dit punt terug.

Reactie op de conclusies met betrekking tot de culturele aspecten

Het algemeen bestuur herkent en erkent op hoofdlijnen de conclusies uit het evaluatieonderzoek die betrekking hebben op de cultuuraspecten. In het evaluatieonderzoek wordt kritiek geuit op de rol van het dagelijks bestuur. Hierover hebben wij indringend gesproken.

De twee betrokken portefeuillehouders die ook in het vorige dagelijks bestuur zitting hadden, de heer van de Burgt en de heer van der Vlies, hebben hun zetel in het dagelijks bestuur ter beschikking gesteld. Het algemeen bestuur heeft vervolgens een afweging gemaakt over de wenselijkheid hiervan. Een belangrijk argument dat wij met elkaar hebben gedeeld is dat beide portefeuillehouders een aantal belangrijke inhoudelijke onderwerpen in hun portefeuille hebben. Zij hebben juist op deze onderwerpen belangrijke resultaten bereikt en wij willen deze weg graag vervolgen. Een ander argument is dat het algemeen bestuur over een jaar alle rollen, dus ook die van het dagelijks bestuur, wil evalueren. Hierdoor ontstaat een mogelijkheid om op tijd en waar wenselijk bij te sturen in de bestuurlijke rolverdeling. Alles overwegend heeft de vergadering van 16 juni 2014 uitgesproken, gehoord hebbende de leden van het algemeen bestuur, dat de huidige DB-leden, de heren van der Vlies en van de Burgt, herbenoemd zijn als leden van het dagelijks bestuur. De vergadering heeft haar vertrouwen in deze leden uitgesproken. Naast deze leden bestaat het dagelijks bestuur verder uit mevrouw Lambrechts (voorzitter), mevrouw van der Werf en de heer Vat.

Reactie op de aanbevelingen van het evaluatierapport

In het rapport worden aanbevelingen gedaan over de financiële functie, de organisatiestructuur, de directie, de voorzitter, dagelijks bestuur en algemeen bestuur. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan over de bestuurlijke inrichting (governance) van de Dienst gedaan.

Wij onderschrijven op hoofdlijnen de gedane aanbevelingen. In onderstaande paragraaf gaan wij in op de aanbevelingen en op de te nemen maatregelen. Het geheel en de samenhang van de maatregelen geeft ons vertrouwen in een adequate en structurele aanpak van de financiële problematiek en de hiermee samenhangende culturele aspecten.

5. Genomen en te nemen maatregelen door het algemeen bestuur

Wij hebben naar aanleiding van de aanbevelingen tot een aantal maatregelen besloten. Deze maatregelen hebben betrekking op personeel en organisatie, bestuur en financieel beheer.

Maatregelen met betrekking tot personeel en organisatie

1. In afwachting van het eerder genoemde validatieonderzoek en de conclusies van het Algemeen Bestuur hierbij is in goed overleg aan de directeur van de Dienst buitengewoon verlof verleend. De Dienst wordt tijdelijk geleid door de adjunct-directeur.
2. De inzet is om voor 1 juli 2014, op basis van een met het algemeen bestuur afgestemd profiel, een tijdelijke directeur aan te trekken, die tevens als secretaris en adviseur voor het bestuur fungeert.
3. Het dagelijks bestuur heeft de opdracht om voor 1 september 2014 een advies te laten opstellen over de topstructuur van de Dienst, waaronder inbegrepen de positie en functie van de adjunct-directeur.

Maatregelen met betrekking tot bestuur en governance

4. De voorzitter heeft geen inhoudelijk zware portefeuille. Het dagelijks bestuur heeft de opdracht om de mogelijkheden voor een externe voorzitter op termijn te onderzoeken en in het 3^e kwartaal 2014 met een advies te komen.
5. Het algemeen bestuur heeft besloten op in deze bestuursperiode prioriteit te geven aan haar toezichthoudende rol. Hierin is nadrukkelijk het functioneren van het dagelijks bestuur en de directie aan de orde. Om deze rol goed te kunnen vervullen wordt de auditcommissie nadrukkelijker betrokken. Op uiterlijk 15 juni 2015 heeft het algemeen bestuur het functioneren van AB, DB en directie geëvalueerd.
6. Er wordt naast de (nieuwe) portefeuillehouder financiën en bedrijfsvoering, de heer Vat, een bestuurlijke adviseur financieel beheer/financiële functie aangewezen (tot 15 juni 2015). Het dagelijks bestuur krijgt in opdracht van het algemeen bestuur een specifieke opdracht (zie punt 7) met betrekking tot de bedrijfsvoering en financiën. De tijdelijke bestuurlijke adviseur is de heer Verheij, wethouder in Alblasserdam. Hij beschikt over de specifieke expertise en competenties waaraan het dagelijks bestuur op dit moment behoefte heeft.

Maatregelen met betrekking tot de financiën, financieel beheer en financiële functie

7. Zoals eerder aangegeven roept het evaluatierapport met betrekking tot het tekort nog te veel vragen op. Wij gaan deze vragen nader onderzoeken door een validatieonderzoek van de accountant. Dit onderzoek is nodig om zekerheid te verkrijgen over alle onderliggende onzekerheden en risico's in de exploitatie. Daarnaast willen wij in de opdracht specifiek de reguliere P&C producten (o.a. het presenteren van een sluitende begroting 2015, een eerste BURAP 2014, een jaarrekening 2014 op productniveau en een begroting 2016 op productniveau) aan de orde hebben. Het verder realiseren van het verbeterplan bedrijfsvoering en het uiterlijk per 1 december 2014 een staande en voor de dienst passende financiële functie realiseren wordt mede onderdeel van de opdracht. Aandachtspunten voor de financiële functie zijn de span of control binnen de financiële kolom, bevoegdheden binnen en buiten de financiële kolom en de rol van de controller als secretaris in de auditcommissie.
8. Wij hebben het dagelijks bestuur de opdracht gegeven om vanuit de toebedeelde taak en verantwoordelijkheid de volgende zaken aan te pakken:
 - In het besluitvormingsproces wordt specifiek aandacht gegeven aan financiële en organisatorische haalbaarheid en het realiteitsgehalte hiervan.
 - Het aansturen van de directie op een scherpe en zakelijke manier;
 - Het nemen van besluiten (met een financieel gevolg) op basis van een schriftelijk voorstel;
9. Wij hebben het dagelijks bestuur de opdracht gegeven om te bevorderen dat de directie uiterlijk 1 september een plan van aanpak voorlegt met betrekking tot de volgende zaken:
 - Zorgen voor voldoende affiniteit en kennis van financiën en bedrijfsvoering in de directie;
 - Bedrijfsvoering, begroting en financiën op orde brengen (zie ook punt 6), waarover kortcyclisch in DB en AB schriftelijk wordt gerapporteerd;
 - Werken aan actiegerichtheid op alle niveaus in de organisatie;

- Ervoor zorgen dat het beleids- en besluitvormingsproces zo wordt ingericht dat voorstellen richting Dagelijks- en Algemeen bestuur worden getoetst op haalbaarheid en duidelijk inzicht geven in de financiële consequenties. Hierbij hoort ook dat wensen van het bestuur altijd worden getoetst op haalbaarheid en dat het bestuur hiermee wordt geconfronteerd. Het proces wordt zo ingericht dat een gecoördineerd adviestraject van kernteam en auditcommissie mogelijk is;
- Zorgen voor een zodanige cultuuromslag binnen de organisatie dat er sprake is van een open, transparante, en zakelijk gerichte organisatie.

6. Vervolgstappen

Proces met betrekking tot de maatregelen

- Gelet op de situatie gaan wij uw college actief informeren over het verloop van de maatregelen. Indien wij hiervoor aanleiding zien informeren wij u direct. Voor de zomervakantie ontvangt u van ons een eerste informatiebrief die u ook kunt gebruiken om uw raad te informeren.
- Op korte termijn geven wij helderheid over de invulling van de functie van tijdelijke directeur. Vanuit de kring van gemeentesecretarissen wordt hiervoor een eerste stap gezet.

Proces met betrekking tot validatieonderzoek

- In opdracht van het algemeen bestuur wordt door Deloitte een validatieonderzoek verricht. De portefeuillehouder financiën stuurt op deze opdracht. De opdracht wordt op 25 juni 2014 door het algemeen bestuur vastgesteld.

Proces met betrekking tot de planning en control producten

- Het vaststellen van de jaarrekening 2013 inclusief oplossingsrichtingen voor het afdekken van het tekort 2013 is voorzien voor een extra AB in juli 2014. Wij vinden het van belang om de jaarrekening in relatie te zien met het validatieonderzoek en de doorwerking hiervan voor de eerste BURAP 2014 en de begroting 2015.
- Het vrijgeven van een herziene begroting 2015 door het dagelijks bestuur wordt voorzien in augustus/september 2014, zodat de gemeenten een zienswijze kunnen uitbrengen. Het vaststellen van de herziene begroting 2015 wordt voorzien in november 2014 (extra AB).

Als bijlage vindt u het rapport 'Dienst Gezondheid en Jeugd: Evaluatieonderzoek Financiële en Culturele Aspecten Tekort'. Wij vertrouwen erop u op deze wijze voldoende geïnformeerd te hebben. Mocht u naar aanleiding van deze brief vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Arne Mellaard, directiesecretaris, op telefoonnummer (078) 7703384/(06) 10967585 of per email: ac.mellaard@dienstgezondheidjeugd.nl.

Met vriendelijke groet,
Namens het algemeen bestuur,



C.M.L. Lambrechts
Voorzitter

DIENT GEZONDHEID EN JEUGD
EVALUATIEONDERZOEK FINANCIËLE EN CULTURELE
ASPECTEN TEKORT

Opdrachtgever: Dagelijks Bestuur Dienst Gezondheid en Jeugd
Onderzoekers: Pierre Verhoeve (VIMBV)
 Guido von Grumbkow (WagenaarHoes)
Datum: 16 juni 2014

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	6
2. Financiële verklaring tekort Dienst Gezondheid en Jeugd over 2013 en 2014 e.v.	8
3. Chronologie van het tekort en verbeteracties bedrijfsvoering	9
4. Onderzochte thema's en cultuuraspecten	13
5. Aanbevelingen.....	17
6. Aanbevelingen over de governance	20
Bijlage 1: Notitie beantwoording financiële onderzoeksvragen.....	23
Bijlage 2: Inrichting financiële functie	30
Bijlage 3: Stand van zaken verbeteracties	34
Bijlage 4: Chronologie	35

SAMENVATTING

In maart 2014 heeft het Dagelijks Bestuur van de Dienst Gezondheid en Jeugd het Algemeen Bestuur geïnformeerd over een tekort over 2013 en mogelijk 2014. Op dat moment waren er wel indicaties over de grootte van het tekort, maar ook nog veel vragen. Het AB heeft vervolgens besloten tot een onderzoek dat meer duidelijkheid moet geven over hoogte en opbouw van het tekort en een beeld moet geven over de cultuuraspecten die ten grondslag liggen aan het tekort, inclusief aanbevelingen voor de toekomst.

HOOGTE EN OPBOUW VAN HET TEKORT 2013

Het resultaat in de jaarrekening 2013 is **€ 861.000,-** negatief. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de jaarrekening 2013 nog een concept status heeft en nog niet voorzien is van een goedkeurende accountantsverklaring. Het negatieve resultaat bestaat uit de volgende posten:

- Nog uit te voeren reservering (uit 2012) 10%'s regeling JGZ € 450.000,- (incidenteel)
- Hoger uitgevallen reorganisatiekosten € 100.000,- (incidenteel)
- Verrekening aan Omgevingsdienst ZHZ € 66.000,- (incidenteel)
- Mazelen € 200.000,- (incidenteel)
- Overig € 45.000,- (incidenteel)

HOOGTE EN OPBOUW VAN HET TEKORT 2014 EN VERDER

Uit de eerste burap over 2014 blijkt een structureel tekort van **€ 217.000,-**, bestaande uit € 62.000,- ongedekte vaste kosten en circa € 155.000,- voor de inzet voor KIZ en de crisisorganisatie. Daarnaast moet de 40% overheadcorrectie in verband met de uitplaatsing van de JGZ nog op haalbaarheid worden getoetst. Hiermee is in totaal een bedrag € 543.000,- gemoeid. Die toets zou kunnen opleveren dat een deel van dit bedrag toegevoegd moet worden aan het bovengenoemde structureel tekort van € 217.000,-.

ONDERZOCHE THEMA'S

Thema 1: Rolneming door de verschillende spelers

Het *Hoofd bedrijfsvoering* is richting de directeur en de controller op verschillende momenten kritisch geweest over de financiële situatie en heeft op gezette momenten aan de bel getrokken. Hij was daarnaast verantwoordelijk voor de uitvoering van een deel van de verbeteracties. Die kwamen onvoldoende of te laat van de grond. Dat was onder meer te wijten aan de vele taken die bij het hoofd bedrijfsvoering lagen.

De *concerncontroller* heeft bij herhaling, al voorafgaande aan de start van de dienst, zijn zorgen geuit bij de directie over de financiering van de dienst. Zijn zorgen kwamen vanaf de zomer van 2013 terecht bij de voorzitter en bij de auditcommissie. Naast zijn controlrol was de controller ook verantwoordelijk voor een deel van de verbeteracties, die onvoldoende of te laat van de grond kwamen. Hij was onvoldoende in positie om die acties goed uit te kunnen voeren.

Het voornaamste probleem in deze casus is de gebrekkige bedrijfsvoering, waardoor informatie er niet was, of te laat, of onjuist bleek te zijn. De *directeur* had de verantwoordelijkheid de bedrijfsvoering op orde te brengen en dat is (nog) niet gelukt. Daarbij heeft de directeur vanaf de start van de dienst richting alle spelers uitgestraald "in control" te zijn: de bedrijfsvoering was lastig, maar het zou goedkomen. Hij bleef dit uitstralen, ook toen er signalen kwamen dat er serieuze problemen zouden kunnen zijn over het begrotingsjaar 2013. Daarbij heeft de directeur in onze ogen vaak te weinig gedaan met in de organisatie aanwezige expertise. Dat de informatie die hij kreeg soms tegenstrijdig was had des te meer een reden moeten zijn om hier extra actie op te zetten. De *auditcommissie* is in onze ogen scherp geweest in zowel de "harde" bevindingen, maar ook in het op tafel leggen dat de cultuur binnen de dienst ook een rol speelt. Het

Kernteam heeft op diverse momenten aan de bel getrokken bij het DB en AB, in eerste instantie waar het ging om de noodzaak de bedrijfsvoering voortvarender aan te pakken en later over het mogelijke tekort.

Het *Dagelijks Bestuur* heeft onvoldoende scherp gestuurd op verbeteringen in de bedrijfsvoering in 2013. Dit had juist met het oog op de geschiedenis wel verwacht mogen worden van het DB. Het *Algemeen Bestuur* heeft in deze casus grotendeels gedaan wat van het AB verwacht kan worden. Het AB had het DB scherper kunnen houden op de bedrijfsvoering en kritische signalen uit eigen kring serieuzer moeten nemen.

Thema 2: Verantwoordelijkheidsverdeling en controlemechanisme

De formele verantwoordelijkheidsverdeling en de werking van controlemechanismen tussen de bestuurlijke spelers hebben niet tot vraagtekens geleid. De ambtelijke verantwoordelijkheidsverdeling en controlemechanismen roepen die daarentegen wel op. De verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van financiën was op papier helder, maar er is onvoldoende gebruik gemaakt van de aanwezige expertise op het gebied van financiën. Daardoor was de financiële impact van besluitvorming of de impact ervan op de bedrijfsvoering vaak onduidelijk.

Thema 3: Communicatie en informatievoorziening

De communicatie en informatievoorziening zijn sterk gekleurd door de focus op het brengen van goed nieuws. Keer op keer is door de directie en DB herhaald richting AB dat er geen tekort werd verwacht en dat de teruggave van 1.1 miljoen in 2016 nog steeds aan de orde was.

Thema 4: Realiteitszin

De bedrijfsvoering en administratie van de dienst waren gebrekkig. Met die gebreken in de administratie wordt het voor iedereen complex om realiteitszin te tonen. Het is immers onduidelijk waarop je je kunt baseren. Er werden beloften gedaan die van weinig realiteitszin getuigden omdat onzeker was of ze waargemaakt konden worden, zowel over financiën als over bedrijfsvoering.

CULTUURASPECTEN

(Te) veel begrip voor de geschiedenis

Vrijwel iedere negatieve kwalificatie over de (financiën van de) dienst wordt voorafgegaan door een uitspraak dat het ook niet gemakkelijk is voor de dienst, gezien de geschiedenis. Daarmee wordt de negatieve kwalificatie afgezwakt en verliest daarmee aan scherpheid en impact.

Focus op het brengen van goed nieuws

DB en directie waren gefocust op goed nieuws. De bedrijfsvoering is voortdurend als belangrijk aandachtspunt genoemd. Daarbij is telkens vermeld dat dit goed zou komen. Ook op het moment dat de signalen steviger werden dat dit niet het geval zou zijn.

Veel aandacht voor strategische positionering

Er was veel aandacht voor de strategische positionering van de dienst, waarbij het belang van de bedrijfsvoering werd genoemd. Echter in termen van aandacht sloeg de balans door naar de strategische vraagstukken.

Ontbreken van strak besluitvormingsproces inclusief financiële advisering

In het DB vond regelmatig een mondelinge behandeling plaats van zaken die betrekking hadden op de stand van zaken in de bedrijfsvoering en financiële zaken. Ook ontbrak er vaak financiële advisering vanuit hoofd bedrijfsvoering en/of control.

Veel intentie en te weinig actie

Uit de stukken en gesprekken blijkt dat er vaak afspraken worden gemaakt over wanneer iets opgeleverd wordt. Na enige tijd blijkt het niet realiseerbaar en wordt een volgende deadline afgesproken, die wanneer deze kritisch bekeken wordt (zoals de auditcommissie deed met het verbeterplan) al bij voorbaat niet haalbaar is.

AANBEVELINGEN

De Dienst Gezondheid en Jeugd heeft een overzichtelijk aantal producten en diensten en dat geldt ook voor het aantal financieringsbronnen. Ter vergelijking: de gemeentelijke bedrijfsvoering en administratie kent een veel grotere complexiteit. Het moet dan ook mogelijk zijn op korte termijn een goed werkende bedrijfsvoering en administratie op te zetten.

Dit vraagt dat bedrijfsvoering nu echt hét kernpunt wordt voor de dienst en zich uit in de agenda's van bestuurs- en directievergaderingen, de capaciteit die er voor in de organisatie beschikbaar is zolang de zaken niet op orde zijn én in de competenties van de betrokken bestuurders en leidinggevenden. Het moet zich ook uiten in strakkere besluitvormingsprocessen, met een heldere financiële advisering op stukken en stukken die op tijd in de verschillende gremia (Kernteam, auditcommissie, DB, AB) liggen.

Per gremium hebben wij de volgende aanbevelingen.

Financiële functie

- Financiële advisering vooraf in proces inbouwen
- Herkenbare financiële kolom maken onder aansturing controller

Directie/organisatie

- Maak bedrijfsvoering en financiën kernpunt in de taak van de directie.
- Werk aan actiegerichtheid.
- Wees scherp richting bestuur.
- Herken en erken dat je hulp nodig hebt.
- Zorg voor een betere verbinding tussen bestuur/strategie enerzijds en de operatie anderzijds

Voorzitter

- geen combinatie van voorzitterschap met zware inhoudelijke portefeuille

DB

- Check nu te nemen maatregelen primair op financiële en organisatorische haalbaarheid en realisme.
- Zakelijke aansturing directie.

AB

- Pak rol in komen tot realistische besluitvorming
- Wees kritisch met elkaar wat écht besproken moet worden tijdens vergaderingen en wat op andere manieren afgehandeld kan worden.

Tot slot hebben wij enkele aanbevelingen voor de governance. Voor de langere termijn zijn dit het overwegen van dualistisch bestuur en het vergroten van de continuïteit in het DB. Voor de kortere termijn is dit het Kernteam alleen nog maar aan het AB en niet meer aan het DB laten adviseren.

1. INLEIDING

AANLEIDING

Het Algemeen Bestuur (AB) van de Dienst Gezondheid en Jeugd is in februari 2014 geconfronteerd met een financieel tekort over 2013. Tevens is het AB op dat moment duidelijk geworden dat de begroting over 2014 en verder waarschijnlijk ook tekorten kent. De beide tekorten, over 2013 en 2014 en verder, waren tot op dat moment niet bekend bij het Algemeen Bestuur. In de vergaderingen van het AB van 14 maart, 17 maart en 2 april is gesproken over de informatie- en onderzoeksbehoeften van het DB en AB naar aanleiding van de beide tekorten. Na de vergadering van 2 april heeft het Dagelijks Bestuur (DB) een voorstel gedaan voor een onderzoek, dat met enkele suggesties vanuit de verschillende gemeenten door alle gemeenten is geaccordeerd.

ONDERZOEKSVRAGEN EN LEESWIJZER

Het onderzoek heeft als centrale punt het tekort over 2013 en de tekorten over 2014 en verder. De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Wat is de financiële verklaring van het tekort over 2013 en de tekorten over 2014 en verder¹?

In **Hoofdstuk 2** geven we een financiële verklaring voor de tekorten. U vindt op welke posten de tekorten zijn terug te voeren.

2. Chronologie van het tekort en verbeteracties bedrijfsvoering

Begin 2013 is een sluitende begroting over 2013 gepresenteerd. Tevens zijn er verbeteracties met betrekking tot de bedrijfsvoering afgesproken. In **Hoofdstuk 3** beschrijven we hoe de kennis over het tekort en de verbeteracties op het gebied van de bedrijfsvoering zich hebben ontwikkeld.

3. Onderzochte thema's en cultuuraspecten

In **Hoofdstuk 4** beschrijven we de cultuuraspecten die in onze visie naar voren komen uit de chronologie van het tekort en de verbeteracties bedrijfsvoering. We relateren dit aan de volgende in de onderzoeksopdracht genoemde thema's: de rolneming door de relevante actoren, de verantwoordelijkheidsverdeling, de communicatie en informatievoorziening, het controlemechanisme en de realiteitszin.

4. Aanbevelingen

In **Hoofdstuk 5** is een aantal algemene aanbevelingen en een aantal aanbevelingen per gremium (AB, DB, directie, financiële functie) opgenomen. In **Hoofdstuk 6** beschrijven wij de aanbevelingen voor de governance.

¹ De financiële onderzoeksvragen zijn:

1. Analyse opbouw tekort 2013
2. Uitsplitsing tekort 2013 naar wettelijke en niet wettelijke taken.
3. Analyse van het structurele tekort van € 1,3 miljoen
4. Structureel tekort uitgesplitst naar wettelijke en niet wettelijke taken.
5. Analyse opbouw overhead en toerekening naar producten
6. Analyse weeffouten begroting 2013 'overige baten' 2014, 2015
7. Beoordeling deugdelijkheid begroting 2014 evenals de begrotingswijzigingen 2014 en 2015

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

De opdrachtgever voor dit onderzoek is het Dagelijks Bestuur. Portefeuillehouder voor het onderzoek is Michiel van der Vlies. Opdrachtnemer van het onderzoek is Pierre Verhoeve (VIMBV). Hij is verantwoordelijk voor het beantwoorden van de financiële onderzoeksvragen, het doorlichten van de financiële functie en de advisering over de toekomst van de financiële functie. Het cultuuronderzoek is uitgevoerd door Guido von Grumbkow (WagenaarHoes Organisatieadvies). Op de raakvlakken tussen financiën en cultuur hebben Pierre Verhoeve en Guido von Grumbkow samengewerkt.

Voor dit onderzoek zijn verslagen bestudeerd van vergaderingen van Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, Directie, Auditcommissie en Kernteam. Tevens is gesproken met een aantal AB-leden, alle DB-leden die zitting hadden in het DB in de periode oktober 2013-april 2014, de directie, het hoofd bedrijfsvoering, de controller en de voorzitters van de Auditcommissie en het Kernteam. Van deze gesprekken zijn geen verslagen gemaakt. Dit is gebeurd in overleg met het DB. Uw bestuur heeft gekozen voor een onderzoek met het oog op het trekken van lessen voor de toekomst. De verwachting was dat een vertrouwelijke setting voor de gesprekken meer informatie zou opleveren waarvan geleerd kan worden. De onderzoekers rapporteren rechtstreeks en gelijktijdig aan DB en AB.

2. FINANCIËLE VERKLARING TEKORT DIENST GEZONDHEID EN JEUGD OVER 2013 EN 2014 E.V.

In dit hoofdstuk geven we de financiële verklaring voor het tekort over 2013 en over 2014 en verder. Als bijlage 1 is opgenomen een notitie met de antwoorden op de financiële onderzoeksvragen.

2.1. 2013

Het resultaat in de jaarrekening 2013 is € 861.000,- negatief. De onderbouwing van dit tekort is opgenomen in de diverse programma's. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de jaarrekening 2013 nog een concept status heeft en nog niet voorzien is van een goedkeurende accountantsverklaring. Voor de analyse is gekeken naar die onderdelen waar de verschillen het grootst zijn. Het negatieve resultaat bestaat uit de volgende posten:

Nog uit te voeren reservering 10%'s regeling (uit 2012) JGZ € 450.000,- (incidenteel)
Jaarlijks wordt 10% van het totale subsidie bedrag gereserveerd. Dit wordt pas aan het Consortium betaald indien door de accountant is geconstateerd dat het Consortium aan haar verplichtingen heeft voldaan. De reservering over 2012 voor een half jaar heeft niet plaatsgevonden in de begroting en dient als nog te worden uitgevoerd.

Hoger uitgevallen reorganisatiekosten € 100.000,- (incidenteel)
In 2012 is door het bestuur € 300.000,- reorganisatiebudget ter beschikking gesteld. Bij jaarrekening 2012 resteerde daarvan € 200.000,-, dit bedrag is gereserveerd in 2013. In 2013 is er € 300.000,- aan kosten gemaakt.

Verrekening aan Omgevingsdienst ZHZ € 66.000,- (incidenteel)
De OZHH claimde over 2011 een bedrag van € 66.000,- aan inwonerbijdrage. De voormalige RZHH heeft conform begrotingsvoorschriften die door het AB zijn vastgesteld de inwonerbijdrage aangepast met het van toepassing zijnde negatief accres. De OZHH heeft dit negatief accres niet verwerkt in haar begroting. In 2013 heeft de directeur van de Dienst als nog besloten dit bedrag te voldoen aan de OZHH. De rechtmatigheid van dit besluit wordt beoordeeld door de accountant in de managementletter over de jaarrekening.

Mazelen € 200.000,- (incidenteel)
De dienst is in dit jaar geconfronteerd met een epidemie met betrekking tot de mazelen. Dit heeft geresulteerd in een onverwachte incidentele toename van de kosten ad € 200K.

Overig € 45.000,- (incidenteel)

2.2. 2014 EN VERDER

Uit de eerste burap over 2014 blijkt een structureel tekort van € 217.000,-, bestaande uit € 62.000,- ongedekte vaste kosten en de inzet voor KIZ en de crisisorganisatie, waarvan de kosten circa € 155.000,- bedragen. Daarnaast moet de 40% overheadcorrectie in verband met de uitplaatsing van de JGZ nog op haalbaarheid worden getoetst. Hiermee is in totaal een bedrag € 543.000,- gemoeid. Die toets zou kunnen opleveren dat een deel van dit bedrag toegevoegd moet worden aan het structureel tekort van € 217.000,-.

3. CHRONOLOGIE VAN HET TEKORT EN VERBETERACTIES BEDRIJFSVOERING

Bij de chronologie van het tekort past een belangrijke opmerking vooraf. De volgende twee thema's spelen een belangrijke rol in de beeldvorming over het tekort:

- Het tekort zelf (welke signalen waren er dat er een tekort zou zijn en hoe is daarop gehandeld?)
- Verbeteracties op het gebied van de bedrijfsvoering. Gedurende 2013 en 2014 is op allerlei momenten gesproken over de (stand van zaken met betrekking tot) deze verbeteracties.

Inmiddels kan worden vastgesteld dat de bedrijfsvoering onvoldoende op orde was. Als dat wel het geval was geweest was het tekort eerder via de reguliere kanalen van de buraps aan het licht zijn gekomen. De (bestuurlijke en ambtelijke) omgang met de bedrijfsvoering leert ons veel over hoe het tekort heeft kunnen ontstaan. Daarom besteden we in deze chronologie aandacht aan beide punten.

Als bijlage 4 is een uitgebreidere chronologie opgenomen waarin te lezen is wat op welk moment in AB, DB, directie, Kernteam en auditcommissie aan de orde was. Gezien de grote hoeveelheid informatie in de uitgebreidere chronologie hebben wij ten behoeve van de hoofdttekst een selectie gemaakt van de in het kader van dit onderzoek meest markante momenten. Deze is aangevuld met de uitkomsten van de gehouden interviews.

Startpunt

Uit de stukken en gesprekken blijkt dat de bedrijfsvoering direct bij de start van de dienst al een aandachtspunt was: de dienst heeft een lastige financiële voorgeschiedenis die doorwerkte. Dat roept de vraag op hoe ver teruggekeken moet worden in het kader van dit onderzoek. Na overleg met de opdrachtgever hebben wij besloten om de focus te leggen vanaf de eerste signalen dat er problemen zouden kunnen zijn met het neutraal afsluiten van 2013. Die eerste signalen dateren van de zomer van 2013.

Dat neemt niet weg dat er door de controller al eerder, namelijk voor de start van de dienst, bij de totstandkoming van de begroting over 2013 al kanttekeningen zijn geplaatst over de financiële uitgangspunten en begroting.

3.1. ZOMER 2013

Accountant kritisch

In het AB van 20 juni zijn kritische geluiden te horen over de voortgang op het gebied van de bedrijfsvoering. Dit naar aanleiding van een presentatie van de accountant die stelt dat de situatie zorgelijk is en dat er te weinig voortgang wordt geboekt op het gebied van de bedrijfsvoering. Er vindt een discussie plaats over waar de accountant zijn oordeel dat de dienst niet in control is precies op baseert. Daarop nuanceert de accountant zijn woorden.

DB: taakstelling gaat gerealiseerd worden

In de daarop volgende zomerbrief stelt het DB dat er eind september een geactualiseerd verbeterplan voor de bedrijfsvoering volgt. Tevens worden toezeggingen gedaan aan de gemeenten rondom een aantal punten dat te maken heeft met de bedrijfsvoering, in het bijzonder het opstellen van een productbegroting. Deze zal in het najaar van 2013 gereed zijn. Ook schrijft het DB dat het de stellige overtuiging heeft op koers te liggen om de taakstelling per 1 januari 2016 te realiseren (het gaat daarbij om de teruggave van 1,1 miljoen aan de gemeenten).

Eerste signalen over tekort

In de zomer geeft de controller signalen af bij zowel de directeur als de voorzitter dat de bedrijfsvoering onvoldoende voortvarend wordt opgepakt. Tevens uit hij zijn zorg over bepaalde uitgaven, die ertoe zouden kunnen leiden dat er een tekort ontstaat over 2013. Vanaf dat moment vinden er met enige regelmaat gesprekken plaats tussen de controller, het hoofd bedrijfsvoering en de directeur. De directeur is erop gericht om zaken scherper te krijgen, waarbij de controller en het hoofd bedrijfsvoering het regelmatig oneens zijn met elkaar. Van deze gesprekken zijn geen verslagen. Het is tevens rond dit moment, zo eind augustus, dat de voorzitter zich vanuit zijn portefeuille meer gaat bezighouden met financiën en bedrijfsvoering. Dit doet hij door een intensiever contact met de directeur te organiseren, waarbij het gesprek zich richt op de verbeteracties in de bedrijfsvoering.

3.2. NAJAAR 2013

Presentaties voor gemeenteraden

Op 25 september 2013 geeft de directeur een presentatie over de ontwikkelingen bij de dienst in een gezamenlijke vergadering van de gemeenteraden van de AV-gemeenten. Een soortgelijke presentatie was eerder (24 april 2013) ook voor de gemeenteraden van de Hoeksche Waard. In deze presentaties is onder meer ingegaan op de governance, de financiële situatie bij de dienst en de doorontwikkeling van de dienstverlening. Uit gesprekken met AB-leden blijkt dat het beeld dat is blijven 'hangen' bij de gemeenteraden als volgt is: de dienst is goed bezig, de bedrijfsvoering komt op orde en er wordt nagedacht over de doorontwikkeling.

2^e bestuursrapportage (burap)

Het opstellen van de 2^e burap loopt vertraging op. Dit komt omdat er veel onduidelijkheden in de cijfers zitten. Het is het moment dat door verschillende DB-leden wordt aangeduid als het moment dat ze voor het eerst het gevoel kregen dat ze onvoldoende grip hadden op het financiële reilen en zeilen van de dienst. In november 2013 stelt het Kernteam vraagtekens bij de verwachting van de dienst dat er geen tekort over 2013 zal zijn. Het Kernteam spreekt zorg uit over de te trage voortgang van de verbetering van de bedrijfsvoering. Ook de auditcommissie geeft in november het signaal af dat er onvoldoende voortgang op de bedrijfsvoering wordt geboekt en dat er vraagtekens zijn bij bepaalde posten. De auditcommissie adviseert een aanvullend accountsonderzoek naar deze posten te laten doen. De 2e burap wordt door het AB niet vastgesteld.

DB: financiële functie versterken; op koers om taakstelling te realiseren

Naar aanleiding van de scherpe opstelling van de auditcommissie en het Kernteam vindt op 5 december een extra DB plaats, voorafgaande aan de al geplande AB vergadering. Het gesprek gaat vooral over hoe het proces gelopen is: de adviezen van Kernteam en auditcommissie liggen in het AB zonder dat het DB heeft kunnen reageren. In het AB van 5 december bevestigt de voorzitter dat de dienst nog steeds op het spoor zit om per 1 januari 2016 1,1 miljoen euro terug te geven aan de gemeenten. In het DB van 19 december wordt besloten middelen vrij te maken om de financiële functie te versterken. In de eveneens op 19 december verstuurd winterbrief bevestigt het DB dat het aanvullende accountsonderzoek waarop de auditcommissie heeft aangedrongen gaat plaatsvinden. Tevens stelt het DB: "Naar onze overtuiging liggen we nog altijd goed op koers om de financiële taakstelling per 1 januari 2016 te realiseren." Ook wordt er in de winterbrief door het DB vanuit gegaan dat 2013 minimaal budgettair neutraal zal worden afgesloten. De directeur heeft aangegeven deze verwachting te hebben gebaseerd op een advies van de controller. Deze heeft deze verwachting uitgesproken. De controller

heeft richting de onderzoekers echter aangegeven daarbij uit te zijn gegaan van verkeerde informatie.

3.3. 1E KWARTAAL 2014

Inspanningen gericht op goede overdracht naar nieuwe bestuursperiode

In deze periode zijn DB en directie erop gericht om jaarrekening en begroting eind maart gereed te hebben. Dit geldt ook voor de verbeteracties op het gebied van de bedrijfsvoering. Begin januari gaat de directie er nog vanuit dat de begroting over 2014 eind die maand gereed zal zijn en in februari door het DB kan worden vastgesteld. Op 23 januari doet de accountant in het DB verslag van de interimcontrole. De conclusies zijn o.a.:

- De burap is niet transparant genoeg gepresenteerd en de bestedingen regiostaf zijn onduidelijk
- Er is een risico van onvoorspelbaarheid in de exploitatie (budgetbeheer staat in de kinderschoenen, confrontatie realisatie begroting, verplichtingenadministratie)
- Structurele financiële componenten zijn onvoldoende verwerkt in de begroting 2014
- De voortgang van het geactualiseerde verbeterplan is beperkt

Auditcommissie zeer kritisch

Eveneens op 23 januari vindt een gesprek plaats tussen de directeur, de voorzitter van het DB en de auditcommissie. De auditcommissie is zeer kritisch op de situatie. Er had eerder actie ondernomen moeten worden, aldus de auditcommissie. De directeur bevestigt dit; na de zomer had er steviger ingegrepen moeten worden. Verder begrijpt auditcommissie niet waar het DB op baseert dat alles eind maart op orde zal zijn. De directeur geeft aan dat de teruggave van 1.1 miljoen vanaf 2016 nog steeds aan de orde is.

Het AB wordt nauwer betrokken

Op 13 februari vindt een AB vergadering plaats. De directeur geeft een presentatie over de voortgang op de bedrijfsvoering. Er zijn in het AB twijfels over de (tijds) realiseerbaarheid van de gemaakte afspraken. Vanuit het DB wordt aangegeven dat er vertrouwen is in de realiseerbaarheid van de afspraken. Op 14 februari verstuurt het DB een brief aan het AB. Hierin worden de procesafspraken over de informatievoorziening aan het AB op een rijtje gezet. In de brief wordt gesteld "het lijkt er echter op dat de dienst in staat is onder enkele randvoorwaarden en door de aanwending van de regiostafmiddelen de tekorten over 2013 op te vangen, waardoor de jaarrekening sluitend wordt." Wel wordt melding gemaakt van een tekort vanaf 2014.

Het tekort over 2013 komt op tafel

Snel daarna wordt in het DB duidelijk dat er definitief een tekort zal zijn over 2013. Op 27 februari bespreekt het DB de consequenties. Men maakt zich zorgen over het gebrek aan voorwaarschuwing aan de gemeenten en de koppeling die gelegd wordt met de serviceorganisatie. De weken erna staan in het teken van communicatie door DB en directeur aan het AB over wat de oorzaken zijn van het tekort. Er vindt hiertoe een aantal extra AB-vergaderingen plaats. In deze vergaderingen wordt de teleurstelling van de AB-leden besproken en maken DB en directeur excuses. Het gevoel bij veel AB-leden is dat de excuses te lang op zich laten wachten.

De accountant beoordeelt de voortgang

In het AB van 2 april wordt over de voortgang van de acties in het verbeterplan gesproken. Dit aan de hand van een presentatie van de accountant. Het blijkt dat er flinke verschillen zijn tussen de beoordeling van de voortgang door de accountant en de beoordeling door de dienst zelf. Dit heeft te maken met het verschil tussen de invoering van een maatregel (bijvoorbeeld urenregistratie) en de feitelijke werking van een maatregel (bijvoorbeeld een urenregistratie die daadwerkelijk als basis voor de afrekening wordt gebruikt). De dienst kiest voor de invoering (en zet de actie dan op “groen”); de accountant beoordeelt de werking (en zet de actie pas op “groen” als deze aantoonbaar werkt).

4. ONDERZOCHE THEMA'S EN CULTUURASPECTEN

In de vraagstelling van dit onderzoek is sprake van een aantal te onderzoeken thema's, te weten de rolneming door de relevante actoren, de verantwoordelijkheidsverdeling, de communicatie en informatievoorziening, het controlemechanisme en de realiteitszin. We gaan in dit hoofdstuk in op die thema's, waarna we enkele cultuuraspecten uitlichten.

4.1. ROLNEMING DOOR DE VERSCHILLENDE SPELERS

Hoofd bedrijfsvoering

Het hoofd bedrijfsvoering en de controller zaten regelmatig in een lastige verhouding tot elkaar, om de volgende redenen:

- De taakverdeling was niet altijd duidelijk. (Dit zien we overigens vaker tussen deze functies).
- Het hoofd bedrijfsvoering was vaak afhankelijk van de (historische) kennis van de controller
- Het hoofd bedrijfsvoering en de controller waren het regelmatig oneens over financiële zaken²

De bovenstaande punten nemen niet weg dat, in termen van rolneming, het hoofd bedrijfsvoering richting de directeur en de controller kritisch is geweest over de financiële situatie en op gezette momenten aan de bel heeft getrokken. Hij was daarnaast verantwoordelijk voor de uitvoering van een deel van de verbeteracties. Die kwamen onvoldoende of te laat van de grond. Dat was mede te wijten aan de vele taken die bij het hoofd bedrijfsvoering lagen.

Controller

De controller heeft bij herhaling, al voorafgaande aan de start van de dienst, zijn zorgen geuit over de financiering van de dienst. Hij heeft dit in eerste instantie vooral richting de directeur gedaan. Echter vanaf de zomer van 2013 ook bij voorzitter. Bovendien kwam hij, doordat hij secretaris was van de auditcommissie, ook in de positie om zijn zorgen rechtstreeks bij de auditcommissie neer te leggen. Op dat moment was de kennisbasis van de controller echter al verzwakt door organisatorische maatregelen: de directie koos begin 2013 voor een andere verhouding tussen bedrijfsvoering en control, waardoor de controller beschikte over minder financiële informatie. De controller heeft bij de tweede burap over 2013 aangegeven dat hij verwachtte dat het resultaat over 2013 neutraal zou zijn. Later bleek dat hij deze stelling baseerde op voor hem onvolledige informatie. Naast zijn traditionele control-rol was de controller ook verantwoordelijk voor een deel van de verbeteracties, die onvoldoende of te laat van de grond kwamen. Hij was onvoldoende in positie om die acties goed uit te kunnen voeren.

Directie

Het voornaamste probleem in deze casus is de gebrekkige bedrijfsvoering, waardoor informatie er niet was, of te laat, of onjuist. De directeur had die verantwoordelijkheid de bedrijfsvoering op orde te brengen en dat is (nog) niet gelukt. De directeur heeft vanaf de start van de dienst richting alle spelers (AB, DB, gemeenteraden, auditcommissie, Kernteam) uitgestraald "in control" te zijn. Niet in de zin van dat er niets schortte aan de bedrijfsvoering en financiën, wel in de zin dat de directeur de situatie in de hand had. Diverse DB-leden hebben aangegeven dat juist dit punt het erg moeilijk maakte. Als zij twijfels hadden over de financiële situatie, dan wist de directeur die in de meeste gevallen succesvol weg te nemen. Nu is, waar het gaat om rolneming, een belangrijke rol van de directeur om het bestuur comfort te bieden. Dit comfort bieden is echter doorgegaan vanaf het moment dat de signalen dat er serieuze problemen te verwachten waren over 2013,

² De onenigheid ging over het resultaat (negatief respectievelijk minimaal nul), over de mismatch tussen de "technisch sluitende begroting" en de realisatie en de mogelijkheden om vanuit de regiostafmiddelen de tekorten in de exploitatie op te vangen.

namelijk in de zomer. Het comfort bieden kreeg de vorm door het type maatregelen waarvan men nu juist eerder bestuurlijk had uitgesproken ze niet meer te willen: we hebben ergens een tekort, maar we hebben ook nog wel ergens een potje. Daarbij heeft de directeur in onze ogen vaak te weinig gedaan met in de organisatie aanwezige expertise. Nu spraken de specialisten, in de personen van de controller en het hoofd bedrijfsvoering, elkaar regelmatig tegen. Dat maakte het niet eenvoudiger. Het had echter de alarmbel moeten zijn om zo snel mogelijk duidelijkheid te verkrijgen. Verder hadden controller of hoofd bedrijfsvoering vaker én meer structureel vooraf in de positie gebracht moeten worden om te adviseren over de financiële impact van te nemen besluiten. Dat hoort bij een ordentelijk besluitvormingsproces zoals je dat mag verwachten van de dienst.

De signalen dat zaken niet op orde waren kwamen er wel: ze werden afgegeven. Maar er werd onvoldoende mee gedaan. Tot slot is er onvoldoende strak gestuurd op het uitvoeren van de verbeteracties in de bedrijfsvoering.

Kernteam

Het Kernteam heeft op diverse momenten aan de bel getrokken bij het DB, in eerste instantie waar het ging om de noodzaak de bedrijfsvoering voortvarender aan te pakken. In november 2013 waarschuwde het Kernteam voor een mogelijk tekort.

Auditcommissie

De auditcommissie is in onze ogen scherp geweest in zowel de “harde” bevindingen, maar ook in het op tafel leggen dat de cultuur binnen de dienst ook een rol speelt. Dat mocht gezien de beoogde rol van de auditcommissie ook verwacht worden.

Dagelijks Bestuur

Het DB heeft onvoldoende scherp gestuurd op verbeteringen in de bedrijfsvoering in 2013. Dit had juist met het oog op de geschiedenis wel verwacht mogen worden van het DB. In 2012 en 2013 liep men voor wat betreft de stukken over 2012 voortdurend achter de feiten aan (buraps, jaarrekening). Dat patroon zette zich voort in 2013 met betrekking tot de stukken over 2013 (buraps 2013) en begroting (2014). We moeten inmiddels constateren dat ook de planning van stukken in 2014 over 2013 (jaarrekening), 2014 (1^e burap) en 2015 (begroting) niet gehaald wordt. Er was onvoldoende verbetering te zien en daar had het DB de directie scherper op moeten aanspreken en aansturen. Men had ook meer moeten aandringen op schriftelijke onderbouwing van financiële besluitvorming of voortgang op het gebied van de bedrijfsvoering. Zeker op het punt van (schriftelijke) onderbouwing van de financiële kant van besluitvorming en de processen daaromheen (bijvoorbeeld paraaf controller of hoofd bedrijfsvoering) hebben wij de indruk dat alle DB-leden in hun rol als wethouder in de eigen gemeente iets anders gewend zijn. Dat had tot meer urgentie moeten leiden in de aanpak van de bedrijfsvoering.

Algemeen Bestuur

Wij zijn van mening dat het AB in deze casus grotendeels heeft gedaan wat van het AB verwacht kan worden. Het AB heeft kaders gesteld en de uitvoering gecontroleerd. Het AB had het DB wel scherper kunnen houden op de bedrijfsvoering. Er waren al in een vroeg stadium kritische geluiden in het AB over financiën en het realiteitsgehalte van bepaalde besluiten. Juist vanuit de eigenaarsrol (waarin het AB verantwoordelijk is voor de continuïteit van het bedrijf) had meer aandacht besteed moeten worden aan die signalen. De geluiden die er waren, waren echter te veel geïsoleerd: er vond geen kritisch gesprek plaats. Diverse DB- en AB-leden hebben in de interviews aangegeven: “nou bleken de personen die zo kritisch waren toch gelijk te hebben”.

4.2. VERANTWOORDELIJKHEIDSVERDELING EN CONTROLEMECHANISME

De formele verantwoordelijkheidsverdeling en controlemechanismen tussen de bestuurlijke spelers (AB, DB, auditcommissie) heeft niet tot vraagtekens geleid waar het gaat om het tekort of de bedrijfsvoering. Er dient wel wat nadere afstemming plaats te vinden over wat in welke volgorde moet plaatsvinden in de bestuursadvisering. De ambtelijke verantwoordelijkheidsverdeling met betrekking tot de financiële functie was formeel helder. Echter de gegroeide praktijk was anders. De controller werd niet als

adviseur geraadpleegd bij besluitvorming met financiële impact. Het hoofd bedrijfsvoering ook niet. Daardoor ontbrak een belangrijk controlemechanisme.

4.3. COMMUNICATIE EN INFORMATIEVOORZIENING

De communicatie en informatievoorziening zijn sterk gekleurd door een aantal in de vorige paragraaf door ons genoemde cultuuraspecten: focus op het brengen van goed nieuws, en groot vertrouwen dat het goed komt. Er is vanaf de zomer op het niveau van het DB twijfel te zien of het goed komt met de bedrijfsvoering. Dit als gevolg van signalen uit de organisatie en de vertraagde burap. Vanaf eind november gaat bij sommigen ook de twijfel toeslaan of er niet op een tekort uitgekomen gaat worden in 2013. Echter de communicatie blijft bij voortdurend hetzelfde. Elke keer wordt herhaald dat er geen tekort wordt verwacht en dat de teruggave van 1.1 miljoen in 2016 nog steeds aan de orde is.

4.4. REALITEITSZIN

De bedrijfsvoering en administratie van de dienst waren gebrekkig. Met die gebreken in de administratie wordt het voor iedereen complex om realiteitszin te tonen. Het is immers onduidelijk waarop je je kunt baseren. Echter ook dat had de boodschap kunnen en moeten zijn. De bedrijfsvoering is al bij de voorganger van de dienst een heel hardnekkig thema geweest, waarbij de besturen meerdere keren onaangenaam (financieel) verrast zijn. Op het moment dat directie en DB dan communiceren dat het lek boven is en de gemeenten nog één keer extra moeten betalen, dan mag ook van directie en DB verwacht worden dat ze dat zeker weten. Dan kan echter alleen met zekerheid gezegd worden als de bedrijfsvoering voor 100% op orde is. Wij moeten dan ook constateren dat de twee beloften die zijn gedaan van weinig realiteitszin hebben getuigd. Het gaat dan om:

- De belofte aan de gemeenten over de teruggave van 1,1 miljoen vanaf 2016
- De belofte dat de extra inwonerbijdrage ter dekking van een eerder tekort de laatste keer zou zijn

Hier is de bestuurlijke wens leidend geweest. Verder zien we te weinig realiteitszin in de toezeggingen die aan het AB zijn gedaan op het gebied van het op orde krijgen van de bedrijfsvoering. Het gaat dan bijvoorbeeld om de toezegging in de zomerbrief 2013 dat in het najaar een productbegroting gereed zou zijn.

4.5. BELANGRIJKSTE CULTUURASPECTEN

We noemen hier de in onze ogen belangrijkste cultuuraspecten die in deze casus naar voren zijn gekomen.

(Te) veel begrip voor de geschiedenis

Vrijwel iedere negatieve kwalificatie over de (financiën van de) dienst wordt voorafgegaan door een uitspraak dat het ook niet gemakkelijk is voor de dienst, gezien de geschiedenis. Daarmee wordt de negatieve kwalificatie afgezwakt en verliest daarmee aan scherpheid en impact.

Focus op het brengen van goed nieuws

DB en directie zijn vanuit de lastige voorgeschiedenis gefocust geweest op het brengen van goed nieuws. De bedrijfsvoering is voortdurend als belangrijk aandachtspunt genoemd. Daarbij is wel telkens vermeld dat dit goed zou komen. Ook op het moment dat de signalen steviger werden dat dit wellicht niet het geval zou zijn. Daarbij hebben wij in de interviews vaak gehoord: “we wilden/konden niet nog een keer naar de gemeenteraden om om geld te vragen”.

We zien de focus op het brengen van goed nieuws ook sterk terug bij de zogenaamde “stoplichtenrapportage”. Er blijkt een verschil te zijn in interpretatie van de kleuren rood, oranje en groen tussen de dienst en de accountant. De accountant zet een verbeteractie op “groen” als deze is ingevoerd en de werking is aangetoond. De dienst zet een verbeteractie op “groen” als deze is ingevoerd. Dat laatste geeft uiteraard een positiever beeld dan het eerste. Bij de focus op het brengen van goed nieuws hoorde ook een groot vertrouwen dat het goed komt met de financiën de bedrijfsvoering. Dat is ook het beeld

dat naar voren komt uit de interviews met DB-leden. Sommigen vertrouwden er echt tot februari 2014 op dat de bedrijfsvoering bij de overdracht naar een nieuw bestuur op orde zou zijn en er ook geen tekort zou zijn. Anderen twijfelden daarover maar gaven aan geen andere keuze te hebben dan te varen op de oordelen van de directeur.

Veel aandacht voor strategische positionering

Er is veel aandacht geweest voor de strategische positionering van de dienst. Daarbij werd meestal aangegeven dat de bedrijfsvoering op orde moest worden gebracht. Echter in termen van aandacht sloeg de balans door naar de strategische vraagstukken. Zoals een van de DB-leden zei: “het is ook veel interessanter je te buigen over strategische vraagstukken dan over bedrijfsvoering”. Andere DB-leden geven aan dat niet per sé interessanter te vinden. Echter zij lieten zich op het punt bedrijfsvoering gerust stellen door de directeur. Ook op directieniveau was er veel aandacht voor strategische positionering ten opzichte van de bedrijfsvoering.

Ontbreken van strak besluitvormingsproces inclusief financiële advisering

In het DB vond regelmatig een mondelinge behandeling plaats van zaken die betrekking hadden op de stand van zaken in de bedrijfsvoering en financiële zaken. Verschillende DB-leden hebben aangegeven dat achteraf gezien onverstandig te vinden. Het betrof vaak complexe materie, die zelfs tussen de mensen met inhoudelijke kennis ervan (directie, hoofd bedrijfsvoering, controller) onduidelijkheden gaf. Ook ontbrak er vaak financiële advisering vanuit hoofd bedrijfsvoering en/of control.

Veel intentie en te weinig actie

Er werd op alle niveaus regelmatig gesproken over acties op het gebied van financiën en bedrijfsvoering. Het bleef daarbij te vaak bij intenties. Twee voorbeelden:

- De toezegging van het DB aan het AB dat er in het najaar een productbegroting zou liggen. Die lag er niet. Er werd ook niet meer naar gevraagd.
- De toezegging van de directie, dat er tweemaandelijks schriftelijk gerapporteerd zal worden over verbeterplan en zienswijzen met betrekking tot de begroting 2014. Dat is toegezegd op basis van een aanbeveling van het Kernteam. Dat is niet gebeurd en het bestuur heeft hier ook niet om gevraagd. Het Kernteam ook niet.

Op deze manier is de dienst achter de feiten blijven aanlopen. Uit de stukken en gesprekken blijkt dat er vaak afspraken worden gemaakt over wanneer iets opgeleverd wordt. Na enige tijd blijkt het niet realiseerbaar en wordt een volgende deadline afgesproken, die wanneer deze kritisch bekeken wordt (zoals de auditcommissie deed met het verbeterplan) al bij voorbaat niet haalbaar is.

5. AANBEVELINGEN

5.1. ALGEMENE AANBEVELING

De Dienst Gezondheid en Jeugd heeft een overzichtelijk aantal producten en diensten en dat geldt ook voor het aantal financieringsbronnen. Ter vergelijking: de gemeentelijke bedrijfsvoering en administratie kent een veel grotere complexiteit. Het moet dan ook mogelijk zijn op korte termijn een goed werkende bedrijfsvoering en administratie op te zetten.

Dit vraagt dat bedrijfsvoering nu echt hét kernpunt wordt voor de dienst en zich uit in de agenda's van bestuurs- en directievergaderingen, de capaciteit die er voor in de organisatie beschikbaar is zolang de zaken niet op orde zijn én in de competenties van de betrokken bestuurders en leidinggevenden. Het moet zich ook uiten in strakkere besluitvormingsprocessen, met een heldere financiële advisering op stukken en stukken die op tijd in de verschillende gremia (Kernteam, auditcommissie, DB, AB) liggen.

5.2. AANBEVELINGEN VOOR HET FUNCTIONEREN VAN DE DIRECTIE

Waar het gaat om de organisatie beperken wij ons hier tot aanbevelingen voor het functioneren van de directie en de financiële functie, omdat wij geen breder onderzoek in de organisatie hebben gedaan naar cultuuraspecten. Wij denken dat de volgende zaken, gezien de resultaten van dit onderzoek, van het grootste belang zijn in het functioneren van de directie:

- *Maak bedrijfsvoering en financiën kernpunt in de taak van de directie.* In de stukken lezen we dat voortdurend gehamerd wordt op het belang van bedrijfsvoering en financiën. De daad moet bij het woord gevoegd worden. Er is in de directie kennis van en affiniteit met bedrijfsvoering en financiën nodig.
- *Werk aan de actiegerichtheid.* Er moeten praktisch en snel zaken gerealiseerd worden op het gebied van bedrijfsvoering en administratie.
- *Wees scherp richting bestuur.* De taak van een directie is (ook) tegenwicht te bieden aan bestuurlijke wensen. Wat is wel en niet haalbaar? Wat is haalbaar onder welke (financiële) condities?
- *Herken en erken dat je hulp nodig hebt.* Er is geen directie denkbaar zonder zwakke punten. Herken en erken je zwakke punten, wees er open over en handel er zichtbaar naar door kwaliteit en kritisch vermogen in huis te halen.

5.3. AANBEVELINGEN VOOR DE ORGANISATIESTRUCTUUR

In de organisatiestructuur is een scheiding gemaakt tussen het DT en het MT. . De operationele zorgen van alledag worden besproken in het MT. Strategie en bestuurlijke thema's zijn bepalend voor de agenda van het DT. Onze aanbeveling is de organisatie zodanig te structureren dat het strategisch-bestuurlijke proces, het operationele proces en de middelen meer dan nu met elkaar verbonden zijn.

5.4. AANBEVELINGEN VOOR DE INRICHTING VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE³

Wij adviseren dat alles dat financiële impact heeft, voordat er een besluit wordt genomen van een schriftelijk advies wordt voorzien door de controller. Dat is nu niet het geval.

Wij raden tevens aan een herkenbare financiële kolom te maken, die wordt aangestuurd door de concerncontroller. Het voordeel daarvan is dat dit leidt tot integrale rapportages vanuit financiën en control. Het nadeel is dat er geen functiescheiding meer is tussen het vervaardigen van stukken en de control erop. Wij denken echter dat er voldoende checks

³ Deze paragraaf is een samenvatting van een uitgebreider advies hierover, dat is opgenomen als bijlage 2.

and balances zijn met een Kernteam, een accountant en een Auditcommissie. Wellicht moet dan wel het secretariaat van de auditcommissie, dat nu bij de controller ligt, op een andere manier ingevuld worden. Tot slot vinden wij dat de te overziene omvang van de dienst maakt dat de functies financiën en control niet per sé gesplitst moeten worden. De laatste reden dat wij van mening zijn dat de financiële functie als bovenstaand moet worden ingericht, is dat in de huidige structuur de financiële functie onvoldoende aandacht krijgt. Het is onderdeel van de taken van het hoofd bedrijfsvoering, die 28 man onder zich heeft. We denken dat er meer gerichte aandacht voor financiën nodig is. Dat krijgt financiën met bovenstaande oplossing.

Het alternatief voor bovenstaande oplossing is het strikt gescheiden houden van control en financiën. Functiescheiding is dan het uitgangspunt. De concerncontroller heeft in dat model alleen concerncontrollerstaken en geen andere functie of taken binnen de financiële kolom. Deze oplossing stelt zeer hoge eisen aan de functie invulling- en competenties van het hoofd bedrijfsvoering. Deze zal dan immers zelfstandig de P&C cyclus moeten draaien en hierin niet kunnen leunen op de concerncontroller, gezien de in dat alternatief gewenste strakke functiescheiding.

De bovenstaande passages zijn toekomstgericht. De onderzoekers zeggen hiermee niets over de kwaliteiten of competenties van de huidige functionarissen.

5.5. AANBEVELINGEN VOOR HET FUNCTIONEREN VAN DE VOORZITTER

De dienst verkeert in woelig vaarwater. Het is geen sinecure het vertrouwen in de dienst te herstellen. Dit vraagt om een onafhankelijk voorzitter die minder is gericht op zijn of haar inhoudelijke portefeuille en meer op het draagvlak creëren en vasthouden bij de aangesloten gemeentebesturen. Wij bevelen dan ook aan de voorzitter geen zware inhoudelijke portefeuille te geven. Dat plaatst de voorzitter in een (te) lastige positie. Zeker voor de komende tijd zouden we de combinatie voorzitter en portefeuillehouder bedrijfsvoering/organisatie een ongelukkige vinden.

5.6. AANBEVELINGEN VOOR HET FUNCTIONEREN VAN HET DB

Het DB kan de komende tijd alleen geloofwaardig opereren als alle financiële en organisatorische problemen nu met de grootste voortvarendheid worden opgepakt. De aanbevelingen zijn daarmee in lijn:

- Check nu te nemen maatregelen primair op financiële en organisatorische haalbaarheid en realisme.
- Van het bestuur mag verwacht worden dat er heldere afspraken worden gemaakt met de directie, waar de directie bij vol verstand mee instemt. Als afspraken vervolgens niet of niet volledig worden nagekomen, dan dient hier een serieus gesprek over plaats te vinden.
- Als een onderwerp op de agenda van het AB staat dat de portefeuille van de voorzitter betreft, wordt het voorzitterschap voor dat punt overgenomen door een ander DB-lid
- Pak de rol van bestuurder in AB vergadering. Zorg dat de portefeuillehouder dusdanig in de materie zit dat deze het woord kan voeren en zodoende niet alleen formeel maar ook zichtbaar verantwoordelijkheid neemt richting het AB.

5.7. AANBEVELINGEN VOOR HET FUNCTIONEREN VAN HET AB

Voor het AB hebben wij de volgende aanbevelingen:

- Pak een rol in komen tot realistische besluitvorming. De organisatie moet aangeven wat wel en niet kan, tegen welke kwaliteit en welk budget. Tegelijk heeft ook het bestuur een rol in het komen tot realistische besluitvorming. Als bijvoorbeeld de dienst aangeeft dat een bepaalde taak erbij kan zonder extra

middelen, dan moet dat een alarmbel doen rinkelen. Indien het bestuur wil dat financiële problemen echt worden opgelost dan moet er ook bestuurlijke acceptatie zijn van zaken die wel eens lastig te verkopen kunnen zijn.

- Trek vanuit het AB één lijn in wat tijdens vergaderingen besproken moet worden. De vergadertijd is zeer beperkt. Dit vraagt om focus. Wij hebben de indruk dat meer zaken vooraf of schriftelijk afgehandeld kunnen worden. Op die manier ontstaat ruimte voor de dingen die er echt toe doen.

6. AANBEVELINGEN OVER DE GOVERNANCE

Wij hebben in het voorgaande hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan, dat direct samenhangt met de bevindingen uit ons onderzoek. Kijken we met wat meer afstand naar het functioneren van uw systeem, dan is ons een aantal zaken opgevallen. We geven u aan de hand daarvan een aantal aanbevelingen over de governance mee, waarbij we ons realiseren dat deze niet allemaal op korte termijn realiseerbaar zijn.

6.1. MONISTISCH OF DUALISTISCH BESTUREN?

U hebt gekozen voor een monistisch bestuur met DB-leden die tevens lid zijn van het AB. Gezien de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van DB en AB geven we u in overweging in de toekomst voor een duaal bestuur te kiezen. Wij zien de rolverdeling tussen AB en DB als volgt.

1. De deelnemende gemeenten zijn vertegenwoordigd in het AB. Ze baseren hun handelen op gemeentelijke beleidskaders en budgetten. En zijn primair actief als toezichthouder met een bijzonder accent op de rol als vertegenwoordiger van de deelnemende gemeenten.
2. Het AB heeft primair de rol van tweede toezichthouder, (algemene vergadering van aandeelhouders), geeft de eerste toezichthouder (DB) kaders mee, spreekt haar aan en verstrekt zo nodig opdrachten
3. Het DB heeft primair de rol van bestuurder en eerste toezichthouder (Raad van Toezicht), geeft de directie kaders, spreekt de directie en controleert en geeft zo nodig instructies.

DB en AB zich dienen zich te concentreren op de vraag of de optelsom van de vragen en behoeften van de deelnemende gemeenten leidt tot een goed afgestemd takenpakket. Leidt de bundeling van individuele vragen en behoeften van de deelnemende gemeenten tot voldoende synergie, samenhang en slagkracht voor de dienst als geheel? Daarnaast blijft het een gezamenlijke bestuurlijke opgave om de bedrijfsvoering doelmatig en professioneel te laten zijn. De dienst moet immers bestuurlijk, professioneel en financieel wel in control blijven.

Vanuit het gezichtspunt van de deelnemende gemeenten bezien wordt aldus bereikt dat er een systeem van checks and balances is dat gebaseerd is op:

- Vertrouwen in de werking van de overeengekomen spelregels
- De mogelijkheid hebben via het AB het DB te kunnen aanspreken, zonder dat dit ten koste gaat van de taken en verantwoordelijkheden van DB en Directie.

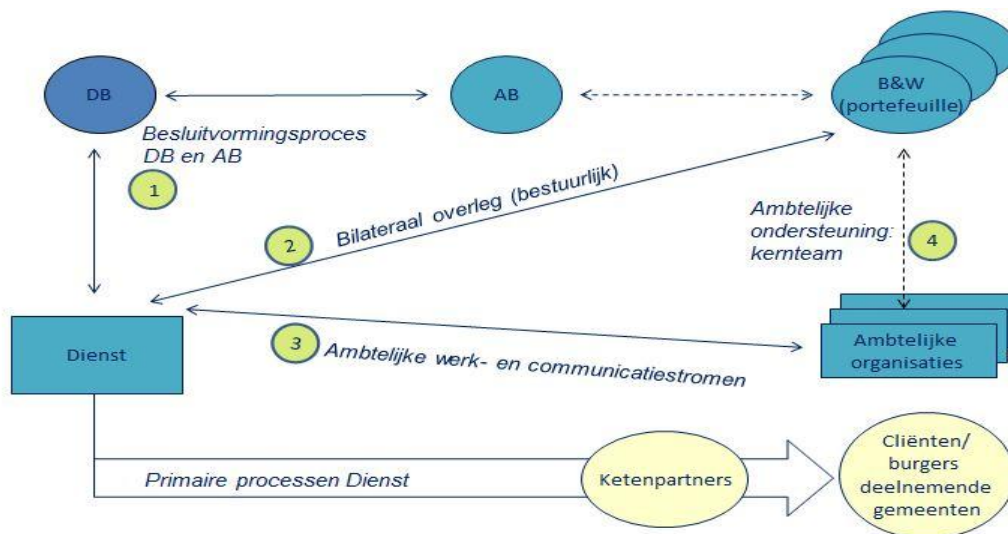
6.2. ROL VAN HET KERNTTEAM

Eind vorig jaar is het functioneren van het Kernteam geëvalueerd. De resultaten hiervan inclusief een aantal aanbevelingen is bestuurlijk (AB en DB) reeds besproken. Wij sluiten ons aan bij de gedane aanbevelingen, met uitzondering van de aanbeveling de adviesrol richting DB nog twee jaar te handhaven. Wij vinden het geen logische combinatie het Kernteam zowel DB als AB te laten adviseren. Het DB zou in onze ogen geadviseerd moeten worden vanuit de eigen organisatie. Dat gebeurt uiteraard óók, waardoor binnen het DB en de directie niet altijd duidelijk is wat men aan moet met de adviezen van het Kernteam. Het argument dat gegeven wordt voor advisering van beide gremia is dat de komende tijd de verbinding erg belangrijk is. Die is echter ook om andere manieren te organiseren. Wij verwijzen hiervoor naar de volgende paragraaf.

6.3. ORGANISEER DE RELATIE TUSSEN DIENST EN GEMEENTE OP BASIS VAN NABIJHEID

Wij zijn van mening dat bij dit type regeling van het grootste belang is dat nabijheid wordt georganiseerd. De dienst is van én voor de 17 gemeenten. Het gevoel dat de dienst van de gemeenten is moet ook vanuit de dienst zelf georganiseerd worden, op meer momenten dan tijdens incidentele raadsbijeenkomsten. Onderstaande figuur laat gestileerd zien hoe de nabijheid georganiseerd kan worden:

1. Op bestuurlijk niveau is de besluitvorming een geschakeld proces is tussen deelnemende gemeenten, AB en DB. Het DB zorgt, ondersteund door de Dienst, voor een ordentelijk en transparant functioneren van de PDCA-cyclus en een daarbij passend besluitvormingsproces en vergaderritme.
2. er is overleg tussen de portefeuillehouders van de deelnemende gemeenten en de portefeuillehouder in het DB of de directeur.
3. er wordt op ambtelijk niveau gewerkt aan een intensivering en professionalisering van de werkrelaties met de betreffende ambtenaren van de deelnemende gemeenten. Tussen ambtelijke organisaties en de Dienst is een gestructureerde werk- en communicatiestroom gericht op het verwerken van de inbreng van de gemeenten in de bestuurlijke stukken, zodat ook tijdig duidelijk is of er voldoende draagvlak is voor de bestuurlijke voornemens van het DB.
4. Tussen de deelnemende gemeenten vindt tijdig ambtelijke ondersteuning plaats over de bestuurlijke voornemens van het DB. Dit kan een rol zijn van het Kernteam.



6.4. ENIGE PUNTEN TEN AANZIEN DE SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN VAN HET DAGELIJKS BESTUUR

Op basis van onze ervaringen geven we u een aantal punten in overweging. Wij begrijpen dat een aantal van deze punten niet op korte termijn te realiseren is omdat ze een aanpassing van uw regeling vergen.

Samenstelling DB

U hebt in uw regeling voor een bepaalde samenstelling van het DB gekozen. We adviseren u in overweging te nemen in het DB een aantal externe leden te benoemen. Dat heeft twee voordelen. Ten eerste kunnen zij een andere zittingsperiode hebben dan de overige bestuurders, van wie de zittingsperiode gekoppeld is aan de zittingsperiode

van de colleges van B&W. Ten tweede kan door het aantrekken van externe leden geselecteerd worden op de verbinding met een bepaald netwerk, bijvoorbeeld binnen de lokale gezondheidszorg. Tot slot geven we u in overweging om in het kader van de continuïteit een burgemeester als voorzitter te benoemen.

Zittingsperiode DB

De zittingsperiode van de DB-leden vanuit de gemeenten loopt nu synchroon met de zittingsperiode van de colleges van B&W. We geven u in overweging om de eventuele externe leden en de voorzitter (als dit een burgemeester is, zie het punt “samenstelling DB”) met het oog op de borging van bestuurlijke continuïteit een zittingsperiode van twee jaar voor tot twee jaar na de verkiezingen te geven. U hebt in het onderhavige dossier gezien dat een volledige “bestuurswissel” een grote uitdaging is in termen van overdracht en het oplossen van problemen.

Competenties DB-leden

De leden van de DB's beschikken naast hun bestuurlijke competenties elk over een set meer specifieke competenties om als portefeuillehouder hun werkzaamheden professioneel te kunnen verrichten. Leden van het DB beschikken tenminste over een of meer specifieke competenties:

1. Financieel-economische deskundigheid
2. Bedrijfsvoering complexe professionele organisatie
3. Kwaliteitszorg en innovatie in de publieke gezondheidszorg
4. Ontwikkelingen openbare gezondheidszorg mede in relatie tot veiligheidsvragen
5. Organisatieontwikkeling en HRM

BIJLAGE 1: NOTITIE BEANTWOORDING FINANCIËLE ONDERZOEKSVRAGEN

INLEIDING

Op 1 januari 2013 is de nieuwe Dienst Gezondheid & Jeugd een feit. Als gevolg van de uitplaatsing van Jeugdzorg in 2013 is gekozen om de onderdelen GGD, Bureau Leerplicht en Vroegtijdig Schoolverlaters en de Regiostaf samen te voegen tot één nieuwe organisatie in de Dienst Gezondheid & Jeugd. De begrotingen van de voormalige bedrijfsonderdelen zijn samengevoegd (geconsolideerd) tot één begroting 2013 van de nieuw gevormde Dienst. Als basis hiervoor zijn de cijfers 2012 en de financiële kaders 2011 gehanteerd. De begrotingssystematiek is voorgelegd ter goedkeuring aan de (huis)accountant. Deze heeft hier positief op gereageerd.

Onderzoeksvraag 1:

Analyse opbouw tekort 2013 van € 1.497K waarvan € 861K negatief als resultaatbestemming Dienst Gezondheid & Jeugd en € 636K heeft betrekking op de Ambulancedienst.

Begroting 2013

De begroting 2013 (Bijlage 1: Vastgestelde begroting 2013 Dienst Gezondheid & Jeugd) is vastgesteld op

dd. 21 november 2012 door het DB en AB (bijlage 2: Vaststellingsbesluit).

Het Bestuur heeft in dit overleg ingestemd met:

- De verfijnde begroting 2013 (houdt in dat er 9 producten zijn gedefinieerd en 3 programma's. Deze zijn vorm gegeven in de nieuw opgebouwde programmabegroting)
- De structuur GGD, BLVS en Regiostaf
- Bovenformatieven geen deel uit maken van de tariefstelling 2013
- De dekking van bovenformatieven binnen de begroting van de regiostaf plaatsvindt.

Door het laatste punt maken kosten en baten van de bovenformatieven in feite geen onderdeel uit van de nieuwe organisatie maar worden separaat gefinancierd vanuit de regiostaf.

Bij de opbouw van de begroting was de organisatie (de directie) op de hoogte van een aantal onjuistheden in de begroting. Op advies van control is bewust er voor gekozen om deze onjuistheden in een later stadium te corrigeren om op die manier aansluiting te blijven houden met de voormalige losse onderdelen die vanaf 2013 één organisatie vormen. Op die wijze blijft er transparantie in de opbouw van de begroting. Uitgangspunt voor de verfijning van de begroting was dat er geen financiële afwijkingen mochten ontstaan t.o.v. de begroting die in juni 2012 was vastgesteld. De weeffouten bleven daardoor ook in de verfijnde begroting staan. Reden hiervan was gelegen in het feit dat bij wijziging op financieel vlak er een periode van 6 weken voor zienswijzen door gemeenten in werking zou treden. Dan was de aanleverdatum bij de provincie niet gehaald van 1 december 2013. Dit had dan automatisch betekend dat de GR onder preventief toezicht zou worden geplaatst.

Actuele cijfers 2013

Het resultaat dat in de jaarrekening 2013 wordt genoemd is € 861K negatief. De onderbouwing van dit tekort is opgenomen in de diverse programma's. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de jaarrekening 2013 cijfers nog een concept status hebben en

nog niet voorzien is van een goedkeurende accountantsverklaring. Voor de analyse is gekeken naar die onderdelen waar de verschillen het grootst zijn.

Analyse verschil:

De opbouw voor het negatief resultaat ad € 861K is als volgt:

Nog uit te voeren reservering 10%'s regeling JGZ € 450K (incidenteel)

Jaarlijks wordt 10% van het totale subsidie bedrag gereserveerd. Dit wordt pas aan het Consortium betaald indien door de accountant is geconstateerd dat het Consortium aan haar verplichtingen heeft voldaan. De reservering over 2012 voor een half jaar heeft niet plaatsgevonden in de begroting en dient als nog te worden uitgevoerd.

Hoger uitgevallen reorganisatiekosten € 100K (incidenteel)

In 2012 is door het bestuur € 300K reorganisatiebudget ter beschikking gesteld. Bij jaarrekening 2012 resteerde daarvan € 200K, dit bedrag is gereserveerd in 2013. In 2013 is er € 300K aan kosten gemaakt.

Verrekening aan Omgevingsdienst ZHZ € 66K (incidenteel)

De OZHZH claimde over 2011 een bedrag van € 66K aan inwonerbijdrage. De voormalige RZHZ heeft conform begrotingsvoorschriften die door het AB zijn vastgesteld de inwonerbijdrage aangepast met het van toepassing zijnde negatief accres. De OZHZ heeft dit negatief accres niet verwerkt in haar begroting. In 2013 heeft de directeur van de Dienst G&J als nog besloten dit bedrag te voldoen aan de OZHZ. De rechtmatigheid van dit besluit wordt beoordeeld door de accountant in de managementletter over de jaarrekening.

Mazelen € 200K (Incidenteel)

De dienst is in dit jaar geconfronteerd met een epidemie met betrekking tot de mazelen. Dit heeft geresulteerd in een onverwachte incidentele toename van de kosten ad € 200K.

Overig € 45K.

(bron: jaarrekening (concept)cijfers 2013)

Onderzoeksvraag 2:

Uitsplitsing tekort 2013 naar wettelijke en niet wettelijke taken.

Een uitsplitsing naar wettelijke- en niet wettelijke taken zoals is gevraagd is niet voor 2013 te geven omdat dit simpelweg in de administratie van de Dienst niet tot uitdrukking komt. Navraag bij het interim hoofd bedrijfsvoering is bevestigend hierop geantwoord.

Onderzoeksvraag 3:

Analyse van het structurele tekort van € 1,3 miljoen.

Jaarrekening 2013

Op basis van de analyse zoals weergegeven bij onderzoeksvraag 1, en de analyse in de concept jaarrekening is er geen structureel tekort zichtbaar van € 1.300K. In de jaarrekening wordt een bruto exploitatie tekort genoemd van € 861K. Op basis van de bij vraag 1 genoemde analyse blijkt dat dit bedrag volledig als incidenteel is aan te merken.

Begroting 2014 en 2015.

Op basis van jaarrekening 2013 is het structurele tekort niet te herleiden tot € 1.300K. Het structurele tekort in 2014 en 2015 is gerelateerd aan de stelpost overige opbrengsten van € 1.300K. Echter hierbij is geen rekening gehouden met de correctie van de weffouten.

Tevens is hier geen rekening gehouden met de ontwikkeling van de realisatie op productieve uren. Meer gerealiseerde uren betekent ook meer inkomsten. Het blijven hanteren van het te lage tarief⁴ (t.o.v. de totaal berekende overheadkosten) heeft hier een blijvende negatieve werking op. De conclusie is dat er technisch gesproken sprake is van een sluitende begroting. Door het toepassen van consequenties van de bestuurlijke besluitvorming (met name over de gevolgen van de uitplaatsing van JGZ) en de daaruit voortvloeiende correcties is er zelfs sprake van een begrotingsoverschot.

De technisch sluitende begroting is gebaseerd op de uitgangspunten, kaders en takenpakket vanuit 2012. De realiteit leert dat door de diverse financiële taakstellingen, (negatief accres en het hanteren van de zgn. nullijn op de inwonerbijdrage) het nu onrealistisch wordt om de begroting uit te voeren. De 40% reductie in overheadkosten zal dan niet volledig kunnen worden gerealiseerd. De dienst heeft de afgelopen jaren een negatief accres van 3,45% (2010), twee taakstellingen van 5% (2011 en 2012) en 2 jaar een nullijn (2013 en 2014) ipv. een compensatie op loon- en prijsontwikkeling van 2 a 2,5% ingeleverd. Dit krijgt nu een direct effect op de huidige situatie. Daarnaast heeft de dienst recent een aantal nieuwe taken tot zich genomen (crisisorganisatie en KIZ) waar geen of onvoldoende dekking voor aanwezig is.

Voorstel zou dan ook zijn om de nieuwe taken te inventariseren en daar de inwonerbijdrage op aan te passen. Daarnaast is het een sterke aanbeveling om een deel van de vaste overhead kosten (SCD contract en huur) te verdisconteren in de inwonerbijdrage waardoor de dienst een financieel realistischere positie krijgt en niet grotendeels afhankelijk is van een tariefstelling cq. opbrengsten derden.

Als laatste wordt sterk geadviseerd om de negatieve financiële consequenties van het uittreden van JGZ nu af te rekenen. Deze negatieve reserve belemmert de dienst om een gezond financiële situatie te creëren in een politiek dynamische omgeving met veranderende taakstellingen. Ook de toezichthouder, de provincie Zuid Holland vestigt hier meer en meer de aandacht op.

Onderzoeksvraag 4:

Structureel tekort uitgesplitst naar wettelijke en niet wettelijke taken.

Op basis van de eerder genoemde analyse is van het veronderstelde structurele tekort €1.300K, € 816K incidenteel.

Niet is vast te stellen vanuit de huidige administratie of de genoemde onderdelen betrekking hebben op het primair proces dan wel op het onderdeel subsidies. Hiermee is de gevraagde uitsplitsing naar wettelijk cq niet wettelijk dan ook (nog) niet te geven. Daarnaast dient er nog een besluit te worden genomen over hoe het tekort moet worden toebedeeld aan de verschillende producten.

Een optie is om het tekort in zijn totaal toe te delen aan de wettelijke taken. Dit omdat de overheadkosten op de niet wettelijke taken zijn gemaximaliseerd en dus ook niet meer kunnen toenemen. Een toedeling aan de niet wettelijke taken heeft een stijging tot gevolg van de bedragen die nu zijn opgenomen wat door de maximalisatie van die bedragen dus niet kan (de max doorbelasting van overheadkosten op niet wettelijk is € 30.900).

Onderzoeksvraag 5:

Analyse opbouw overhead en toerekening naar producten

⁴ De dienst verdisconteert tot op heden alle overheadkosten in een tarief voor opdrachten niet zijnde wettelijke taken. Dit tarief is nu nog gebaseerd op een tarief per medewerker op salaris schaalniveau. Echter, o.b.v. van de werkelijke kosten is de tariefstelling € 10,- te laag. Op basis van 1.350 productieve uren moet dit leiden tot een sluitende dekking. Echter, de afhankelijkheid hiervan is dermate groot dat er een onevenredige druk komt te leggen op de taken richting derden. Door een deel van de overheadkosten (SCD en huisvesting, ad 1.500k en 260K) direct te financieren middels inwonerbijdrage ontstaat een realistischer tarief en realistischere werkdruk op opbrengsten derden.

Als verdeelsleutel voor de opbouw van de overheadkosten is gekozen voor het aantal formatieplaatsen per product. (zie bijlage 7: Kostenverdeelstaat 2014 inclusief doorbelasting per product). De overhead maakt voor ongeveer 27% deel uit van de begroting.

De toerekening aan de producten heeft plaatsgevonden o.b.v. de totale overheadkosten (€ 5.6 ml.). In deze overheadkosten zat nog opgenomen de budgettering waarbij nog geen rekening was gehouden met het uittreden van JGZ (40% o.b.v. formatie verdeelsleutel) Bij onderzoeksvraag 1 is reeds aangegeven wat hier aan ten grondslag heeft gelegen. In de overheadkosten zijn niet de kosten van de regiostaf meegenomen.

Onderzoeksvraag 6:

Analyse weeffouten begroting 2013 'overige baten' 2014, 2015

De weeffouten.

Het gaat hierbij om de volgende weeffouten:

Lasten primaire begroting 2013 voor wijziging

€ 27.353.607

- Kapitaallasten	€	150.000
- Opleidingskosten	€	93.800
- Frictiekosten SCD	€	75.000
- Correctie. op indirecte kosten a.g.v. uitplaatsing JGZ	€	543.880
- Correctie bijdrage SCD	€	1.929.729

Totaal correcties en weeffouten

- 2.792.409

Lasten primaire begroting na wijzigingen

€ 24.561.198

Baten primaire begroting 2013 voor wijziging

€ 27.353.607

- Vergoeding opleidingen	-	170.000
	▪	SMA
	-	200.000
- Correctie bijdrage SCD	-	1.929.729

Totaal correcties en weeffouten

€ 2.299.729

Baten primaire begroting 2013 na wijziging

€ 25.053.878

Begrotingsoverschot:

Lasten primaire begroting na wijzigingen € 24.561.198

Baten primaire begroting 2013 na wijziging € 25.053.878

Begrotingsoverschot

€ 492.680

=====

(zie bijlage 5: KVS DG&J exclusief bedragen BLVS t.b.v. 40% correctie JGZ op primair begroting 2013)

Het aanpassen van de correctie op SMA ad € 200.000 is wel eerder verwerkt (in 2^e BURAP) en maakt derhalve geen deel meer uit van de huidige weeffouten maar is voor de volledigheid wel opgenomen in bovenstaand staatje. Daarnaast dient te worden opgemerkt dat de kosten begroot voor het SCD is aangepast aan het bedrag zoals in het ondertekende contract is vermeld (zie bijlage 8: Ondertekend contract DGJ 21 nov 2013).

Bij de 2e BURAP zijn correcties aangeleverd te weten Adolescenten en Digitaal Dossier De correcties zijn door het Bestuur goedgekeurd met Besluit dd. 05 december 2012 (Bijlage 3: Vaststellingsbesluit). Vanwege het feit dat de overige wijzigingen opgenomen in dit besluit slechts administratieve wijzigingen betreft en het saldo van deze wijzigingen budgettair neutraal is, is er voor gekozen die in deze rapportage buiten beschouwing te laten. Bij eerdere analyse is geconstateerd dat de correcties wel zijn goedgekeurd maar feitelijk niet zijn verwerkt in de begroting 2013. In de begroting 2014 die nu wordt aangeboden zijn de correcties wel opgenomen. Wat de reden is geweest voor het niet verwerken van deze twee correcties in de begroting 2013 is onbekend en ook niet meer te achterhalen.

Verklaring overige baten.

Verklaring overige baten Regiostaf	
Bijdrage van VCC en SMVP	40.334
Bijdrage van GRD	28.545
Bijdrage overig (UP Decor)	75.000
Bijdrage overig	37.811
Bijdrage Gevudo	21.000
Bijdrage lagere overheden	51.074
Doorbelasting VR en GROD	1.089.224
Onttrekking aan voorziening	27.635
Bijdrage overige gemeenten	310.337
Bijdrage Provincie	42.000
Doorbelasting andere sectoren	2.352.501
Totaal overige baten	4.075.461

Onderzoeksvraag 7:

Beoordeling deugdelijkheid begroting 2014 alsmede de begrotingswijzigingen 2014 en 2015

Begroting 2014 en conceptbegroting 2015

De hier bovengenoemde vastgestelde begroting 2013 vormt de basis voor de primaire begroting 2014.

De primaire begroting 2014 is vastgesteld door het Bestuur op dd. 20 Juni 2013 (Bijlage 4: Vaststellingsbesluit). Dit is nog steeds een begroting inclusief weeffouten en nog uit voeren correcties.

Met de directie is destijds het voorstel besproken om dit in één keer te doen bij de 1^e BURAP voor 2014. Voor het proces voor het opstellen van de conceptbegroting 2015 zou dit dan helaas ook betekenen dat de primaire begroting 2014 exclusief alle correcties de basis vormt. Pas na het vaststellen van de begrotingswijzigingen 2014 kunnen deze indien zij een doorwerking hebben naar 2015 worden meegenomen in de conceptversie. Dit is ook de procedure die is voorgesteld en conform met de BBV voorschriften, aan de directie en het hoofd bedrijfsvoering. Op basis van de financiële informatie van het hoofd bedrijfsvoering is door de directeur een andere weg gekozen. Dit heeft geresulteerd in een overzicht met mutaties voor 2014 die vooruitlopend op het formele proces zijn goedgekeurd in het Bestuurlijk overleg van 2 April 2014. In dit zelfde overleg is de conceptbegroting 2015 ingebracht. Door de directie van de dienst is het dagelijks bestuur geadviseerd om een niet in evenwicht zijnde conceptbegroting 2015 voor zienswijze bij de 17 gemeenten in te dienen. De niet-sluitende begroting zal dan aan het algemeen bestuur worden voorgelegd met een separaat voorstel ter dekking van het gesuggereerde tekort van € 1.100K. Op advies van o.a. control en de provincie Zuid Holland (zie ook Bijlage 6: begrotingscirculaire 2015-2018) om dit niet te doen, is dit gegeven advies niet opgevolgd door de directie. Daarnaast geldt dat het conform de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) niet is geoorloofd om een niet in evenwicht zijnde begroting in te dienen. Indien er toch sprake is van een niet in evenwicht zijnde begroting moet er worden aangegeven in de meerjarenraming hoe men uiterlijk in 2018 wel tot dit evenwicht komt. In de conceptbegroting 2015 is de wijze waarop het evenwicht weer wordt hersteld in de meerjarenraming niet weergegeven. Conform antwoord bij vraag 3 is ten onrechte geconstateerd dat de begroting niet in evenwicht zou zijn. Dit leidt dan tot preventief toezicht op termijn door de provincie.

Het resultaat van het indienen van een niet in evenwicht zijnde begroting, is dat de begroting 2015 nu is aangehouden. Mede naar aanleiding van andere factoren is een tweetal onderzoeken ingesteld door het Bestuur. Het ene onderzoek houdt verband met het cultuuraspect van de Dienst en het andere onderzoek betreft de financiële onderbouwing voor het door de directeur genoemde financiële tekort van € 1,1 miljoen. In tegenstelling tot het hier genoemde tekort is er bij het doortrekken van de begrotingssystematiek zoals aangegeven bij vraag 3 juist sprake van een begrotingsoverschot.

TOT SLOT

Om te komen tot een juiste begroting 2014 en 2015 moeten we eigenlijk weer terug naar de primaire begroting 2014. In bijlage 5 (KVS DG&J exclusief bedragen BLVS t.b.v. 40% correctie JGZ op primair begroting 2013) is een opzet gegeven voor de stappen die gezet moeten worden om te komen tot een begroting 2014 na wijziging. Voor zover wijzigingen effect hebben op de doorloop in de begroting 2015 kunnen deze eveneens worden meegenomen en ter vaststelling worden aangeboden. Voor wat betreft de resultaten die voortkomen uit de nu lopende onderzoeken kunnen die bij de 2^e BURAP en de 1^e Begrotingswijziging 2015 worden aangeboden ter vaststelling door het Bestuur medio oktober 2014.

BIJLAGEN (OP AANVRAAG BESCHIKBAAR):

1: Vastgestelde begroting 2013 Dienst Gezondheid & Jeugd.

Dit is de oorspronkelijke vastgestelde primaire begroting 2013.

2: Vaststellingsbesluit dd.21 november 2012.

Dit betreft het formele besluit van het bestuur van 21 november 2012 waarbij de primaire begroting wordt vastgesteld.

3: Vaststellingsbesluit dd.05 december 2012 waarin de begrotingswijziging met betrekking tot Digitaal Dossier en Contactmomenten Adolescenten wordt vastgesteld. De overige wijziging betreffen administratieve wijzigingen. Deze zijn budgettair neutraal en hebben om die reden geen invloed op het resultaat 2013.

4: Vaststellingsbesluit primaire begroting 2014 dd.20 Juni 2013.

Betreft het formele vaststellingsbesluit door het Bestuur met betrekking tot de primaire begroting 2014

5: KVS DG&J exclusief bedragen BLVS t.b.v. 40% correctie JGZ op primair begroting 2013. In deze bijlage komt tot uitdrukking wat het begrotingsoverschot is indien de primaire begroting 2013 wordt gecorrigeerd voor wat betreft de weeffouten de 40%'s correctie als gevolg van de uitplaatsing JGZ. Daarnaast geeft dit overzicht inzicht in de vrijval die oorspronkelijk aanwezig is binnen de Regiostaf, en geeft de binnen de Regiostaf gelabelde bedragen weer die inzetbaar waren als dekking voor een eventueel tekort.

6: Begrotingscirculaire 2015-2018 Provincie Zuid Holland.

Hierin wordt uiteengezet dat een begroting evenwichtig moet worden ingediend. Indien niet in evenwicht moet uit meerjarenraming blijken hoe dit evenwicht wordt hersteld.

7: Kostenverdeelstaat 2014 inclusief doorbelasting per product.

Geeft inzicht in de kosten met betrekking tot de overhead 2014 en de wijze waarop de toerekening plaatsvindt naar de producten.

8: Ondertekend contract DGJ 21 nov 2013. Formele document waaruit het bedrag blijkt dat is overeengekomen als bijdrage SCD.

BIJLAGE 2: INRICHTING FINANCIËLE FUNCTIE

INLEIDING

Met deze notitie wordt de strategische koers en visie van de DG&J vertaald naar de wijze waarop binnen de organisatie de financiële kolom vorm wordt gegeven en georganiseerd. Hierbij is het primaire proces, de uitvoering van de wettelijke taken o.b.v. de Wet Publiek Gezondheid (WPG), als vertrekpunt genomen. De organisatie concentreert zich hiermee op deze wet genoemde taken als kernactiviteiten. Met een zo laag mogelijke overhead moet de organisatie dienstverlenend en in control zijn.

Deze notitie beschrijft aan de hand van de strategie, visie van de organisatie welke administratieve ondersteuning gewenst is en vervolgens hoe dit vorm gegeven moet worden en wie wat doet. Dit plan is tot stand gekomen door diverse gesprekken met financiële medewerkers en directie- en managementleden van de organisatie.

In dit plan wordt gesproken over de financiële dienstverlening. Hiermee wordt de Financiële (administratieve) en Control matige dienstverlening bedoeld. Waarbij de financiële administratie staat voor de tijdige, correcte en volledige vastlegging van (financiële) mutaties en Control verantwoordelijk is voor bedrijfseconomische analyses, managementrapportages en advisering.

LEESWIJZER

We beginnen met een beschrijving waarom en wat de organisatie moet veranderen, welke ontwikkelingen extern en intern een rol spelen en wat de knelpunten zijn in de huidige situatie. Vervolgens komt aan de orde welke organisatorische inrichting en sturing ten aanzien van het financieel beleid het komende jaar van belang is. Dan komt aan de orde *hoe* de dienst dit kan gaan doen, *wie* wat doet en welke systemen daarbij idealiter leidend zijn. Op deze wijze worden de diverse items geadresseerd waardoor verantwoordelijkheden goed belegd worden.

Waarom veranderen; is een (her)inrichting noodzakelijk?

In de dit hoofdstuk worden de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen beschreven waarom de dienst zou moet veranderen en welke factoren hierbij van invloed zijn op de financiële functies.

Over de organisatie en financiën:

De dienst is van start gegaan per 1 januari 2013 als gemeenschappelijke regeling voor de 6 Drechtstedengemeenten en 11 gemeenten uit de Hoekse Waard en Alblasserwaard en Vijfheerenlanden waarvoor de wettelijke taken uitgevoerd worden op het gebied van de WPG (Wet Publieke Gezondheid). De dienst kent feitelijk de volgende organisatorische indeling o.b.v. clusters;

- Dienstverlening (waarbinnen Leerplicht en Voortijdschoolverlaten in is opgenomen)
- Regie
- Onderzoek en Advies
- Staf afdeling (communicatie, en bestuur ondersteuning)
- Bedrijfsbureau (waaronder Klant Contact Centrum met een eigen manager)
- Control & Audits

De dienst heeft 7 managers (het bedrijfsbureau kent nu 2 managers) en 2 directieleden. De dienst heeft een gebudgetteerde bezetting van 110 fte en heeft een totale begroting ca € 27 miljoen. Hiervan is € 9,1 miljoen uitbesteed aan derden. Sturing op clusterniveau (sinds kort bestaan er rapportages op clusterniveau). Control heeft een bezetting van 2,7 medewerkers. De Concerncontroller/manager stuurt een juridische en kwaliteits adviseur aan.

Bij de inrichting is vanaf 1 januari 2013 een splitsing gemaakt tussen de financiële functie en control. Dit was in de voorloper van de dienst niet het geval. Financieel is met 1,8 fte ondergebracht onder de manager bedrijfsvoering. Onder bedrijfsvoering valt:

- administratieve ondersteuning werkprocessen (10 fte)
- klantcontact centrum (3,9 fte),
- facilitair schoonmaak (3 fte)
- DIV (post en archief (2 fte)
- secretariaat (3,5 fte), applicatiebeheer (2 fte)
- informatiemanagement (1 fte)
- sociale kaart (0,5)
- publieksinformatie (0,5)
- Financiële administratie (1,8)

Totaal ca 28 fte en 40 medewerkers. Bedrijfsvoering heeft geen teamhoofden, alle medewerkers worden, met uitzondering van KCC direct aangestuurd door de manager bedrijfsvoering (KCC heeft wel een manager). De totale overhead van DG&J: Alg. directeur/secretaris, adj. Directeur, Concern Controller (+ juridische controller, kwaliteitscontroller), staf: directie secretaris, communicatie, bedrijfsbureau.

De financiële performance van de dienst laat te wensen over. 2013 is afgesloten met een negatieve exploitatie van € 861K miljoen. Bovendien kwam het tekort laat in beeld en verscheen eerst in 2014 formeel op de bestuurlijke agenda.

Belangrijkste externe omgevingsfactoren

- Verschillende financieringsstromen, die naar alle waarschijnlijkheid eerder af- dan toenemen met elk een eigen verantwoordingswijze (inwonerbijdrage voor wettelijke taken, deze staan qua opbrengsten al drie jaar (2013 t/m 2015) op een 0 lijn, terwijl de loon en prijscompensatie (inflatiecorrectie) rond de 2 a 2,5% zit. Projectsubsidies voor de niet wettelijke taken p*q, financiering. Ook hier blijven de inkomsten gelijk tegen hoger wordende kosten (afhankelijk van budgettering gemeente).
- Een toenemende druk om met zo laag mogelijke kosten (lees overhead) de dienst zo efficiënt mogelijk in te richten.
- Een kritische rolneming van het Dagelijks Bestuur en de wethouders die deelnemer zijn in het Algemeen Bestuur, en vanuit deze rol verantwoording verschuldigd is aan de gemeenteraden. Budget overschrijdingen zijn zwaarwegend. De dienst heeft zelf geen vermogen om fluctuaties te compenseren.

Belangrijkste interne ontwikkelingen

- Tendens naar een platte(re) organisatie met managers dienstverlening die integraal verantwoordelijk zijn en 'expert' rollen (zoals, coördinatie van dienstverlening, regie, onderzoek en advies, control, staf en bedrijfsvoering) belegd in de teams.

- Operationele en financiële performance moet robuuster en de voorspelbaarheid daardoor hoger
- Toerekening (dmv tijdschrijven) van kosten naar producten (wettelijk en niet wettelijk) steeds belangrijker als sturingsinstrument.
- Verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie waardoor medewerkers in staat zijn om eigen regie te kunnen voeren en hiermee goed in te kunnen spelen op de vraag van de klant.
- Toenemende vraag van (midden en hoger) management naar integrale rapportages en diepgaande (trend) analyses.

Wat moet het uiteindelijke resultaat zijn?

De voornoemde punten geven aan waarom de dienst moet veranderen. Met name gedreven door de externe eisen ten aanzien van lagere kosten en een hogere (financiële) voorspelbaarheid. De belangrijkste interne veranderingen sluiten hier in feite al op aan. Uiteindelijk moet de financiële en control ondersteuning hierop aansluiten door:

- Structurele invulling van de financiële 'expert' rol ter ondersteuning van directie, management en middenkader.
- Volwaardige gesprekspartner directieleden en management.
- Medewerkers zijn goed opgeleid, de tevredenheid is goed, dit uit zich in een professionele en klantgerichte houding.
- Kernprocessen, de administratie en rapportages zijn op orde.
- Administratieve processen zijn efficiënt en doelmatig ingericht.
- Loopbaan perspectief, actief sturen op in- door- en uitstroom.

Knelpunten in de huidige situatie

- Rigide functiescheiding tussen administratie en control; control capaciteit gaat verloren aan het volledig maken van de administratie (correctieboekingen e.d.) Control lijkt teveel geplaatst in een audit rol achteraf.
- Taken en bevoegdheden Concern Controller goed beschreven maar zijn niet meer geborgd in dagelijkse praktijk.
- Er lijkt geen link te zijn tussen het MT en DT. De twee gremia functioneren los van elkaar. De manager bedrijfsvoering, thans verantwoordelijk voor de productie van (financiële rapportages) heeft veel tijd besteed aan overige bedrijfsvoeringstaken waardoor de financiën op de achtergrond zijn geraakt.
- Er zijn geen maandelijkse voortgangsrapportages geweest ten aanzien van de exploitatie resultaten. Eerst bij de productie van formele stukken als bijvoorbeeld de BuRap's worden alle zeilen bijgezet teneinde deze tot stand te laten komen.
- Op Excel gebaseerde rapportages; er gaat (te)veel tijd verloren in productie van basale rapportages; fout gevoelig
- Samenhang tussen bronsystemen ontbreekt; gegevens uit verschillende applicaties worden veelal extracomptabel verwerkt. Met de komst van de rapportagetool Cognos wordt getracht meer verbindingen te leggen. Vooralsnog is deze tool ingericht op de Personele en Financiële informatie.

Knelpunten in de huidige dienstverlening

- Betrouwbaarheid én tijdigheid financiële gegevens en of rapportages
- Ontbreken van volledige management informatie of fouten in registraties / overzichten.
- Door de ontwikkeling van de management functie naar integraal verantwoordelijk manager met budget verantwoordelijkheid worden andere vragen en anderzijds meer eisen gesteld aan de managers dan voorheen..

Conclusie

De organisatie staat aan de vooravond van een ingrijpende bezuinigingsoperatie en doorontwikkeling en moet robuust ondersteund worden om dit transitieproces goed te doorlopen. Uitgangspunt is een zo laag mogelijke overhead en maximale dienstverlening. Dit impliceert een kleine 'dedicated' staf ondersteund door maximaal gebruik van systeemtechnische ondersteuning.

De performance van de financiële afdelingen is niet optimaal. Dit heeft te maken met onduidelijkheden in structuur en processen en, in mindere mate, met houding van de medewerkers.

Concern control zal opnieuw vorm moeten worden gegeven; van het huidige achteraf (accent op audits en governance) naar 'in de business' en daarmee in de positie teneinde meer ondersteuning te kunnen geven aan management en directie. Waarbij het onderbrengen van de aansturing van de financiële functie bij control sterk wordt aangeraden. In feite wordt hiermee dan in lijn met de vastgesteld functiebeschrijving 'Concerncontroller – manager' gehandeld. Tevens wordt in overweging gegeven om in een breder perspectief te beoordelen om vanuit control een bredere verbinding te leggen met overige bedrijfsvoeringstaken en deze onder te brengen bij control. Met name de ICT en de informatiefunctie. Dit leidt dan ook tot een beter balans met de span of control. Binnen het huidige bedrijfsbureau is deze nu hoog en qua aandachtsgebieden te divers.

Het alternatief voor bovenstaande oplossing is het strikt gescheiden houden van control en financiën. Deze oplossing stelt zeer hoge eisen aan de functie invulling- en competenties van het hoofd bedrijfsvoering. Deze zal dan immers zelfstandig de P&C cyclus moeten draaien en hierin niet kunnen leunen op de concern controller, gezien de in dat alternatief gewenste strakke functiescheiding.

BIJLAGE 3: STAND VAN ZAKEN VERBETERACTIES

Stand van zaken mei 2014.

- Contractregister wordt verder uitgewerkt. In DECOS is inmiddels een applicatie ingericht met een signaalfunctie. Deze signaalfunctie wordt nu verder uitgewerkt.
- Urenregistratie. De eerste resultaten tijdschrijven over het 1^e kwartaal 2014 zijn eind mei doorgeboekt in de administratie. De analyses worden nu uitgevoerd. Ook hier is dan ook een verdere ontwikkeling waar te nemen.
- Procesbeschrijvingen. Obv de eerste stappen die in het 1^e kwartaal zijn gezet wordt nu gewerkt aan beheersmaatregelen. Bv een budgethoudersregeling is ambtelijk gereed en wordt in juli bestuurlijk behandeld. Deze vormt de basis tezamen met de mandaat regeling om de beheersing verder uit te werken.
- Verplichtingenadministratie. De financiële medewerkers binnen de dienst hebben in april een voorlichting gehad over de mogelijkheden vna de verplichtingen administratie binnen K2F. Deze moet nu verder uitgerold worden in de organisatie. Punt blijft dat dit een zeer omslachtig en inefficiënte module is.
- Rechtmatigheidscontrole. De rechtmatigheidscontrole heeft inmiddels uitgebreid plaatsgevonden over 2013 dit ivm de jaarrekening. Over 2014 is de inkooprechtmatigheid beoordeeld.
- Controle op inkopen. Zie boven. Beide punten hebben een sterke relatie met het interne controleplan. Dit plan is begin 2014 vastgesteld en wordt nu uitgevoerd. De resultaten hiervan moeten zichtbaar worden bij de interimcontrole die in september plaatsvindt.
- Budgethoudersgesprekken. Deze hebben de afgelopen periode frequent plaatsgevonden. Mede ter opstelling van de 1^e burap. Zoals boven al aangehaald wordt in juli de budgethouderregeling bestuurlijk vastgesteld waarbij de kaders voor deze gesprekken verder worden afgebakend.
- Subsidiebatens. Door de inrichting van het contractregister wordt verder gewerkt aan het vastleggen van alle inkomende baten. Een koppeling met het financiële systeem is er (nog) niet. Volledigheid moet obv IC-plan nog worden vastgesteld.
- Overige opbrengsten GGD. Er is een nieuwe kasprocedure opgesteld met scheiding van bevoegdheden. Deze wordt in het derde kwartaal vastgesteld.
- Treasury. De dienst voert inmiddels een actiever treasury beleid en is actief op de kapitaalmarkt. Zaken worden enkel met de BNG gedaan. In het derde kwartaal wordt het te actualiseren treasurystatuut aan het bestuur voorgelegd.
- Verbijzonderde interne controle. Op basis van het IC-plan wordt een aanvang gemaakt met deze controles. Bij de uit te voeren interim-controle door de accountant in september 2014 moeten de resultaten daarvan zichtbaar zijn.

Conclusie is dat er stapjes worden gezet in de voortgang van het verbeterplan. De basis ligt bij de uitwerking van de beheersing van de diverse onderdelen. Langzamerhand wordt steeds meer in beeld gebracht wie, wat, wanneer en hoe mag handelen. Op basis van het IC-plan wat nu ter uitvoering komt moet duidelijk worden welke punten nog verbetering behoeven.

BIJLAGE 4: CHRONOLOGIE

Datum	Gremium	Agendapunt	Inhoud
200613	AB	Management letter 2012 / toelichting accountant	De accountant stelt dat de situatie zorgelijk is. Het eerste kwartaal van 2013 laat geen verbetering zien ten opzichte van 2012. Er ontstaat een discussie over de vraag of de dienst wel of niet in control is.
180713	DB	Zomerbrief	Punten die betrekking hebben op bedrijfsvoering en financiën: • Accountant heeft bestuur nogmaals gewezen op het belang van verdere verbetering bedrijfsvoering; ook de auditcommissie heeft in die zin het AB geïnformeerd. • Wij delen deze opvatting en hebben de directie verzocht om een geactualiseerd verbeterplan eind september aanstaande gereed te hebben. Wij zullen over dit plan met de accountant en de auditcommissie overleggen • Wij kunnen u berichten dat wij in oktober aanstaande zicht hebben op de risico's van onze dienst en het bijbehorende weerstandsvermogen. Wij zullen het AB hierover berichten en om een standpunt vragen • Ten slotte maken wij melding van de 1^e Bestuursrapportage, waaruit blijkt dat we in 2013 tot op heden de dienstverlening binnen de gestelde financiële kaders uitvoeren. • Naar onze stellige overtuiging liggen we nog altijd op koers om de financiële taakstelling per 1 januari 2016 te realiseren • Wij zijn een half jaar bezig met onze nieuwe dienst en tevreden over de resultaten tot nu toe. Anderzijds realiseren we ons heel goed, dat we nog een lange weg te gaan hebben. In de bijlagen de vragen die de afzonderlijke gemeenten aan het DB hebben gesteld n.a.v. begroting 2014. Veel vragen hebben betrekking op inzichtelijk maken van kosten, productbegroting opstellen, splitsing wettelijk- niet wettelijke taken. Dordrecht vraagt een uitwerking van de nadelige consequenties als verhoging tarieven leidt tot verlaging van afname.
180713	DB	Uit agenda DB; punt verbeterplan financieel actieplan	Advies kernteam: Het DB wordt geadviseerd om het verbeterplan en de punten uit de zienswijzen m.b.t. de begroting 2014 tweemaandelijks (schriftelijk) te agenderen om de voortgang te monitoren en te bewaken met de bedoeling dat deze punten ook gerealiseerd worden. Reactie directie: de directie waardeert deze suggestie en zal in overleg met de betrokken portefeuillehouder een tweemaandelijks rapportage opstellen.
280813	DB	Stavaza reorganisatie	Directeur geeft aan dat bedrijfsvoering en verbeterplan is besproken met ph. VZ geeft aan dat hij het gevoel heeft dat dit strakker aangetrokken dient te worden.
030913	DT	Informatie	Terugblik DB en agenda 1909: Alle stukken zijn vastgesteld. Uitwerking projectplan, financiën, 2 ^e burap. Op 190914 zal het verbeterplan klaar zijn.
090913	DT	Rondvraag / mededelingen	Volgende week wordt concept verbeterplan in DT besproken. Vanuit financials is de vraag er een actieplan van te maken
120913	KT	Verbeterplan bedrijfsvoering	KT heeft geen kennis kunnen nemen van dit document. De financials vanuit het KT adviseren vanuit een eerder overleg om het verbeterplan meer smart te maken. O.a. door actiehouders/tijdpad. Reactie directie: de directie neemt de opmerking mee in de definitieve versie van het verbeterplan.
190913	DB	Verbeterplan bedrijfsvoering	Het besluit wordt aangehouden.

300913	DT	Rondvraag / mededelingen	Risicoanalyse: er is een eerste concept neergelegd met de grootste risico's. Deze is nog niet gekoppeld aan het weerstandsvermogen.
031013	AB		Geen gesprek over financiën
071013	DT	Meningsvormend	Samenhang 2 ^e burap, risicofoto en verbeterplan. In concept zijn de drie stukken klaar. Deze worden vandaag doorgestuurd naar de leden van het DB. Directeur gaat de stukken presenteren. De financials uit het kernteam en de auditcie krijgen de stukken ook.
101013	DB	Informatiebrief aan AB	Bevat voorstel voor strategische agenda. Strategische agenda is een van de drie agenda's van de dienst. De andere twee zijn Financieel actieplan en Doorontwikkelagenda dienstverlening. Het document is tevens te zien als agenda voor de heisessie met het AB van 141013. Voorstel van DB is agenda heisessie te laten bestaan uit bespreking strategische agenda.
141013	AB	Verslag heisessie AB	Voorgestelde strategische agenda is vastgesteld. Aandachtspunten AB: nadruk ligt op huidige taken; aansluiting bij kerntaak: gezondheid. En voor de gemeenten is preventie & vroegsignalering een belangrijk thema.
141013	AB	Verslag heisessie AB	Presentatie risicoprofiel/verbeterplan/2 ^e burap door directeur en reactie van auditcie door VZ auditcie
101013	DB	Burap, risicofoto en verbeterplan	Afgesproken wordt dat de Directie gaat reageren op risicofoto en het verbeterplan hier beter aan gaat verbinden. Het verbeterplan wordt gemoduleerd naar de vier risicopunten van de risicoanalyse
211013	DT	Besluitvormend	2 ^e burap. Nog veel werk voor Hoofd bedrijfsvoering om aantal zaken aan te passen. Burap sturen naar kernteam. In samenhang de drie zaken bespreken. Donderdag bij elkaar komen en dan de stukken versturen. Besluit wordt aangehouden. Aangehouden besluit 1) Kennis te nemen van de risicofoto en in te stemmen met de te nemen maatregelen ter beheersing van de risico's. 2) In te stemmen met het vormen van een, in vier jaar op te bouwen weerstandsvermogen van ... euro en ingaande 2014 hiervoor jaarlijks een bedrag in de begroting te reserveren van ... euro 3) in te stemmen met het Verbeterplan en de te nemen maatregelen 4) Kennis te nemen van de 2 ^e burap en in te stemmen met de voorgestelde mutaties van de budgetten (de formele begrotingswijzigingen volgen eind november).
241013	DT	Besluitvormend	Burap, verbeterplan, risicofoto. Er worden twee adviesnota's gemaakt. Eén voor de tweede burap en één voor de risicofoto en beheersmaatregelen. Aan het Dagelijks Bestuur vragen wij of zij instemmen met de aanpak en de instemming van de accountant. Hiervoor is input nodig en heeft de accountant nog andere vragen gesteld. Deze input moet er toe leiden dat half november concrete voorstellen zijn en we met een finale stuk komen. Voor volgende week zal een overleg met de accountant gepland worden. Controller gaat dit regelen. Acties naar aanleiding van de zienswijze: • Met hoofd bedrijfsvoering is afgesproken dat half november de burap gereed is. • Controller zal het stuk regiostaf en meerjarenperspectief doen. • Afspraak met accountant half november - half december • Voor 15 december moet de productbegroting klaar zijn. • Rond de jaarwisseling alles afhandelen. Hoe gaan we het volgend jaar anders doen: Er zijn een aantal evaluatiepunten die besproken zullen worden. Op papier zetten hoe we het volgend jaar gaan aanpakken.
311013	KT	Burap	Advies KT is om kennis te nemen van tweede voorlopige BURAP. Het KT wacht op de definitieve versie van de burap om haar definitief advies te geven. KT adviseert extra aandacht aan opbouw, leesbaarheid en volledigheid van de

			burap te besteden. Voor wat betreft de volledigheid gaat het om een toelichting van ieder risico zoals is aangegeven in onderdeel 4 bedrijfsvoering van de notitie risicomanagement. Omdat de frictiereserve in de notitie risicomanagement niet is uitgewerkt, adviseert het KT om de financiële verantwoording van de frictiereserve afzonderlijk in de bestuurlijke notitie bij de begrotingswijziging uit te werken. Ze adviseren de fricties te kwantificeren.
311013	DT	Reactie op voorlopig advies KT	Reactie directie: Een belangrijke stap is de definitieve analyse t.b.v. de geactualiseerde begroting 2013. Dan is een definitieve tweede burap mogelijk, inclusief de begrotingswijzigingen. Wij nemen advies m.b.t. het overnemen van alle genoteerde risico's in de notitie risicomanagement in de burap gedeeltelijk over. Wij gaan liever uit van de risico's voor de bedrijfsvoering zoals die in de risicokaart zijn opgenomen (te weten eenmalige subsidies, bezuinigingen gemeenten, inwoner bijdrage en kwaliteit bedrijfsvoering), omdat deze qua impact en kans hoog scoren en daarmee al onze aandacht verdienen. M.b.t. de kwantificering van de risico's geeft directie aan dat er vandaag een gesprek met de accountant heeft plaatsgevonden. Die heeft een kwantificering van de risico's in relatie tot het weerstandsvermogen gegeven. In de bestuursvergadering gaat de Directeur daar verder op in. Directie onderschrijft het voorstel om een document op te leveren waarin alle risico's gebundeld en geduid worden en kiezen er voor dit te doen in de buraps.
311013	DB	Burap	De burap is een tussenstand, omdat "de opzet van de begroting 2011 in deze burap moet worden gecorrigeerd". Het kernteam stelt hier terecht vragen over. In de vergadering van november moeten de overzichten geactualiseerd zijn en moet een completer beeld te schetsen zijn. Het bestuur besluit om kennis te nemen van de tussenrapportage en nog geen besluit te nemen over de verbetervoorstellen
311013	DB	Verbeterplan en risicofoto	Discussie over weerstandsvermogen: zelf opbouwen of via garanties door gemeenten. Of derde mogelijkheid: vanuit de geplande teruggave van 1.1 miljoen vanaf 2016. VZ concludeert dat een richtinggevende uitspraak over het opbouwen van weerstandsvermogen van het AB wordt gevraagd; aan Directeur wordt plan van aanpak voor de opbouw hiervan gevraagd
051113	DT	Informerend	Terugkoppeling DB. Verder zijn besproken de risicokaart, het verbeterplan en de burap. Over de hoogte van het weerstandvermogen moet een uitspraak komen van het Dagelijks - en Algemeen Bestuur. Als optie werd aangegeven dat de terugbetaling van de € 1,1 miljoen hiervoor gebruikt zou kunnen worden of een gedeelte hiervan. De adviesnota zal omgebouwd worden tot een AB stuk over weerstandvermogen met oplossingssuggesties er in. Liquiditeitspositie moeten we iets mee doen. Controller zal een korte notitie maken. Met het verbeterplan gaan we verder. De frictiereserve is een onderdeel geworden van de risicofoto. De beheermaatregelen zullen in de auditcommissie besproken worden. In het DT en MT bespreken om hier tijd voor vrij te maken de komende maanden. Bestuursrapportage: vandaag komt er een update voor het onderdeel rechtmatigheid.
011113	DT	Besluit-vormend	Voorstel tijdschrijven. DT besluit tijdschrijven op activiteitsniveau per 010114 in te voeren
011113	DT	Besluit-vormend	Begrotingsrichtlijnen 2015. In te stemmen met de met de drie GR'en afgestemde begrotingsrichtlijnen.
201113	KT	Burap II	De structuur en leesbaarheid van de burap is sterk verbeterd. Er wordt samen met de controller, hoofd bedrijfsbureau en het KT nog een toetsing gedaan op de cijfers mbt de frictiekostenreserve (die gewijzigd zijn t.o.v. de vorige burap) en de middelen van de regiostaf en het exploitatieresultaat.
201113	KT	Risicokaart,	Aanbevolen wordt om de omvang en de vorming van het benodigde

		verbeterplan en maatregelen	weerstandsvermogen aan dit voorstel toe te voegen en een argumentatie te geven als dit afwijkt van het advies van de accountant.
201113	DT	Reactie op KT	Reactie directie: gekwantificeerde risico's nu 840 K, maar nog niet alle risico's zijn gekwantificeerd. Nu gaat het om de fundamentele vraag of het AB het weerstandsvermogen wil vormen bij de dienst of bij de gemeenten wil laten. In de opdracht aan de Directeur wordt een nadere invulling gegeven aan de hoogte van het weerstandsvermogen en de wijze waarop dit gevormd gaat worden.
201113	KT	Begrotingsrichtlijnen 2015	Voorgestelde tariefstijgingen kunnen leiden tot volumetaakstellingen
201113	DT	Reactie op KT	Directie is zich bewust van eventueel effect op volume van de afname.
201113	DB	BURAP II	"er moet goed geluisterd worden naar de opmerking van het kernteam". Besloten wordt BURAP te agenderen voor het AB. Het bestuur neemt kennis van de opmerkingen van de controller. Die opmerkingen zijn (bron: controller) - Melden dat de frictiekostenbijdrage van het consortium van € 730.000 is afgekocht voor € 164.000 - Op basis hiervan tevens melden dat er is afgeweken van het vastgestelde mandaat. - Melden dat er een incidentele meevaller is van € 200.000. In 2011 is er geen factuur naar Woonkeus gegaan voor de bijdrage 2012. Nu ook bestemmen. Dit in het kader van de begrotingsrechtmatigheid. Tevens meldt de controller dat hij verwacht dat 2013 neutraal zal worden afgesloten. <i>De controller heeft bij de onderzoekers aangegeven dat hij er daarbij vanuit ging dat er niet ingevulde vacatures waren, die wel in de begroting stonden. Dit bleek echter niet het geval te zijn. De directeur heeft bij de onderzoekers aangegeven dat hij zich bij zijn uitspraken dat 2013 neutraal zou worden afgesloten (die terugkwamen in de 2^e burap) heeft laten leiden door de verwachting van de controller.</i>
201113	DB	Risicokaart, verbeterplan en maatregelen	Discussie over de maatregelen in het verbeterplan. DB-lid vraagt om een heldere prioritering van risico's. Reactie van ander DB-lid gaat over opbouw van weerstandsvermogen. Deze stelt hier dat de dienst vlees op de botten moet hebben en de vz stelt vast dat deze redenering wordt gedeeld door de bestuursleden. Directeur krijgt opdracht plan van aanpak t.b.v. de vorming hiervan te maken (vgl verslag vorige vergadering).
211113	AUDIT	2 ^e Burap	Geeft aanleiding tot het stellen van kritische vragen. Enerzijds op een aantal inhoudelijke aspecten. Anderzijds procesmatige en cultuuraspecten. Inhoudelijk: frictie afkoopsom consortium 160 k in plaats van overeengekomen 730k verloop van de frictiereserve beoordeling van de inhuur ad 900k het financiële risico m.b.t. de ambulancedienst en het contract SCD ad 1.000 k de bijdrage aan de OZHZ ad 66k Mede gelet op de late opstelling van de 2^e burap en aanbidding aan het bestuur maakt de auditcie zich zorgen over de voortgang van de verbetering van de bedrijfsvoering t.o.v. 2011 die bestuurlijk is afgesproken met de dienst. De absolute prioriteit op de verbetering van de bedrijfsvoering is voor de auditcie op dit moment onvoldoende waar te nemen. De auditcie wil het AB dan ook nadrukkelijk wijzen op de urgentie van een 'gezonde' bedrijfsvoering in het kader van het in control krijgen van de organisatie en met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Advies is nadrukkelijk accountant de opdracht te

			verstrekken op korte termijn een aanvullend onderzoek uit te voeren op de in de 2 ^e burap genoemde onderdelen. De accountant de opdracht te geven o.b.v. het verbeterplan (geactualiseerde) 2011 te evalueren welke aspecten naast de financiële bedrijfsvoering nog verdere aandacht verdienen. Dit mede o.b.v. eerdere advisering van o.a. accountant waarbij ook nadrukkelijk is geadviseerd over cultuur aspecten en organisatie opbouw.
221113	DB	Heisessie	Er is een gesprek gevoerd over het functioneren van de verschillende gremia in relatie tot elkaar. Verder aan de orde of het financieel actieplan toereikend en vertrouwenwekkend is.
251113	KT	N.B. datum niet bekend; advies t.b.v. AB 051213	KT stelt dat de dienst onder de streep geen financieel tekort verwacht. KT stelt daar vraagtekens bij, omdat er geen volledige verplichten/-uren-administratie is en omdat de controller van DGJ heeft aangegeven dat de dienst – naast de kosten van het consortium- mogelijk 165K aan eigen inzet wil factureren voor het digitaal dossier jeugdgezondheidszorg. Nagegaan moet worden of hierover besluitvorming door het AB heeft plaatsgevonden. Stand frictiekostenreserve is positief. Ook hier stelt KT vraagtekens bij. Verder net als bij Auditcie vraagtekens over verschil 160 K finale kwijting consortium en bestuurlijk overeengekomen 730 K. Tot slot citaat: “de huidige situatie van de bedrijfsvoering blijft naar het oordeel van het KT zorgelijk: de tijdigheid van de uit te voeren acties en kwaliteit van de financiële stukken blijft onder druk staan. Het KT adviseert u dringend om de financiële bedrijfsvoering op orde te brengen conform de planning van o.a. het verbeterplan. M.b.t. risicokaart, verbeterplan en maatregelen geeft KT aan de raming van het benodigde weerstandsvermogen aan de lage kant te vinden. KT geeft drie adviezen. 1) bij opstellen PVA in gesprek met accountant of methodiek van risicobepaling, welke risico's wel en niet opnemen en kwantificatie. 2. Bij verbeterplan hele P&C cyclus betrekken 3. Uiterste opleverdatum PVA weerstandsvermogen in besluit op te nemen.
261113	DT	Rondvraag / medede-lingen	Reactie financials. Er is een reactie binnengekomen van de financials. De reactie is scherp ingezet en directeur geeft aan dat deze niet op deze manier naar het Algemeen Bestuur kan gaan. Hoofd bedrijfsvoering en controller zullen reageren op de brief met daar in de punten dat de dienst het afgelopen jaar de kaders 2011 naar werkelijkheid 2013 gebracht heeft, dat 2013 als exploitatie (vertrekpunt) voor 2014 gebruikt is. Controller zal actief de accountant benaderen om te vragen wat er uit de interim controle komt en welke begrotingswijzigingen er nog gemaakt moeten worden. Om een goede prognose te kunnen maken is een goede verplichtingenadministratie nodig. Het consortium moet nog € 4,5 ton worden betaald om 2012. Er is geen reservering gevonden. Controller is hier mee bezig. Toevoeging 9 december: komt ten laste van 2013
021213	DT	Informerend	Intern controleplan. In navolging van het controle plan HKZ is dit het controleplan voor het bedrijfsvoering/juridisch deel. Het is het tweede deel van het integrale auditplan. Alleen mist het regionaal plan nog. Deze drie documenten bij elkaar zijn het totaal plaatje. Alleen de procesafstemming mist nog in het geheel. Het kern- en auditteam zijn in positie om iets van de stukken te vinden. Hoofd bedrijfsvoering heeft nog een gesprek met de accountant over de cijfers. De accountant gaat hier nog een advies over geven. De interim controle en productbegroting moet vertrouwen wekken. De visie frictie, exploitatie, enz. Deze zaken moeten op één lijn komen zodat de voorzitter in positie is om tijdens de AB vergadering de goede dingen te melden. Toevoeging 9 december: intern controleplan is er

			en zal naar het DB gaan om vast te stellen.
051213	DB	Opening	VZ heeft deze extra vergadering uitgeschreven, voorafgaande aan het AB van later op die dag, gezien de ontwikkelingen van auditcommissie m.b.t. de burap en verantwoording JGZ
051213	DB	Advies auditcie	VZ geeft aan dat bedrijfsvoering op koers ligt, maar dat het nu wel spannend begint te worden. We zijn er nog niet. De Directie geeft aan op de koers te zitten. De controller speelt zijn kritische rol. DB-lid geeft aan af te gaan op informatie van de Directie. Signalen auditcie en control laten echter een ander beeld zien. De vraag die nu naar voren komt gaat over vertrouwen. Beelden over de bedrijfsvoering zijn moeilijk te veranderen. Het veranderen van het beeld kan volgens de heer Tempel alleen als wij in staat zijn om een organisatie te laten zien die in control is. DB-lid maakt zich zorgen over de timing. Hoe is het proces met auditcie en kernteam verlopen? Er liggen nu stukken bij het AB zonder reactie DB. Dit moet anders. VZ Kernteam adviseert dat er financiële capaciteit bij moet om de planning van het verbeterplan te kunnen realiseren. Hier wordt ook een besluit over genomen; Directeur wordt gevraagd hier een concreet voorstel voor te doen. Tevens wordt besloten tot een gesprek met de auditcie over de opmerkingen m.b.t. cultuur en organisatiestructuur.
051213	AB		Kritische vragen vanuit AB n.a.v. stukken auditcommissie en kernteam directeur: we zitten nog steeds op het bestuurlijke spoor wat met elkaar is afgesproken en de afspraak om in 2016 1,1 miljoen terug te geven aan de gemeenten. De risicofoto en het verbeterplan is in samenwerking met de accountant opgesteld. Een belangrijk sluitstuk is de ombouw van de begroting naar de kaders 2013 middels de 2^e burap en bijbehorende begrotingswijzigingen. VZ spreekt zijn vertrouwen uit; 'vanuit het DB is er vertrouwen dat er stappen zijn gezet'.
091213	DT	Besluitvormend	Identiteitstraject. DB expliciet laten instemmen met volgende fase. In te stemmen met de kernwaarden (betrokken, vakbekwaam, ondernemend en resultaatgericht) en het positioneringsstatement van de dienst
161213	DT	Rondvraag / mededelingen	Directiesecretaris heeft met kernteam geëvalueerd; zij geven aan tevreden te zijn. Zij vinden dat ze kunnen stoppen met het adviseren van het DB onder een aantal randvoorwaarden: inhoudelijke tafels zijn ingericht en als deze goed lopen is kernteam advies niet meer nodig. Dit dient nog geëvalueerd te worden in het DB en AB.
191213	DB	Voorstel uitbreiding financiële capaciteit	Het voorstel wordt geaccordeerd en houdt een uitbreiding van de financiële capaciteit in. Dit t.b.v. het verbeterplan en de producten t.b.v. P&C. Verder is in dit agendapunt de procedure met de accountant doorgesproken. De accountant levert alle vragen die nog leven deze week bij de dienst aan. De vragen worden door de dienst beantwoord en vervolgens wordt een dag georganiseerd tussen de dienst en de accountant om de vragen en antwoorden toe te lichten en door te spreken.
191213	DB	Winterbrief	Punten die betrekking hebben op bedrijfsvoering en financiën: • Twee actiepunten zijn n.a.v. AB 200613 voortvarend opgepakt: risicofoto en actualiseren verbeterplan 2014. Inmiddels zijn risicofoto en geactualiseerde verbeterplan gereed. Beide documenten zijn in nauw overleg met de accountant tot stand gekomen. • Naar ons oordeel geeft de risicokaart een realistisch beeld van de risico's. Op basis van de risicokaart heeft de accountant ons geadviseerd een weerstandsvermogen te vormen. AB heeft met dit principe ingestemd en de Directeur opdracht gegeven met voorstellen te komen

			• Verbeterplan 2013 vastgesteld en Directeur opdracht gegeven dit met daadkracht te realiseren; conform planning ultimo eerste kwartaal 2014. • 2^e Burap op 201113 vastgesteld. Wij hebben kennisgenomen van de raming van de dienst, dat het exploitatiejaar 2013 (minimaal) budgettair neutraal zal verlopen. Over de burap hebben wij zowel van de auditcie als van het ambtelijk kernteam een advies ontvangen. Een van de belangrijke aanbevelingen is om de genoemde 'transitie' te laten beoordelen door de accountant. Dit om meer zekerheid te verkrijgen over de juistheid m.b.t. de rechtmatigheid en getrouwheid voor het opstellen van de jaarstukken 2013 en de actualisatie van de begroting 2014 (citaat advies auditcie). • Ook zijn wij d.m.v. de burap geïnformeerd over het verloop van de frictiereserve, die per ultimo 2015 een verwacht positief resultaat laat zien van afgerond 0,3 miljoen. • Naar onze overtuiging liggen we nog altijd goed op koers om de financiële taakstelling per 1 januari 2016 te realiseren
070114	DT	Informerend	Stavaza verbeteracties bedrijfsvoering/ terugkoppeling gesprek accountant en follow-up. Er is een werkafpraak gemaakt dat de dienst de gegevens die de accountant nodig heeft zal aanleveren. De accountants zullen volgende week met Controller en Hoofd bedrijfsvoering een hele dag overleggen om te komen tot een eindoordeel. <i>Correctie 14 januari: de accountant komt vandaag en hij heeft een aantal vragen gesteld die beantwoord zijn door Controller en hoofd bedrijfsvoering.</i> Die week is er een afspraak met de accountant waarbij Directeur aanwezig is. Correctie 14 januari: volgende week is er een gesprek waarbij W. Kalkman en Directeur aanwezig zijn. Directeur geeft aan dat de heer Flach is bijgepraat en er deze maand een overleg is met auditcommissie. Qua formatie worden nu mensen gemist die handjes en voetjes kunnen geven om een aantal zaken te registreren zoals verplichtingen, enz. Deze maand moet het eerste deel van de begroting 2014 gereed zijn. De clusterplannen met capaciteitsvraag moet de basis zijn voor het vervolg. De lijst met producten is klaar, voor de medewerkers moet er per cluster een lijst zijn om tijd te schrijven.
070114	DT		De begroting 2014 moet eind januari gereed zijn. De clusterplannen moeten hierin nog opgenomen worden. Eind januari zal de begroting in key staan. In de vergadering van het DB in januari kan de begroting geformaliseerd worden en zal dan in februari vastgesteld worden.
140114	DT	Informerend	Controller heeft nog een aantal vragen/opmerkingen over de gekozen optie 3 bij de overhead. Zelf zou hij voor optie 2 zijn gegaan. In optie 3 kan vertroebeling komen in het schuiven met uren. Advies accountant: Controller bespreekt dit. Het is een aantal stappen terug. Systematiek milieudienst: heeft problemen opgeleverd.
230114	DB	Presentatie Deloitte over interim-controle	In juni 2013 is met het AB gedeeld dat verbeterplan niet verder is doorgevoerd. De conclusies van nu zijn: 1)De burap is niet transparant genoeg gepresenteerd en de bestedingen regiostaf zijn onduidelijk 2)Er is een risico van onvoorspelbaarheid in de exploitatie (budgetbeheer staat in de kinderschoenen, confrontatie realisatie begroting, verplichtingenadministratie) 3)Structurele financiële componenten zijn onvoldoende verwerkt in de begroting 2014 4)De voortgang van het geactualiseerde verbeterplan is beperkt 5)Een aantal bedrijfsprocessen in 2014 moet verder worden aangescherpt,

			inclusief zichtbare controle op naleven mandaatregeling en inkoopbeleid. Er kan in het eerste kwartaal een goede slag gemaakt worden, mits alle verbeterpunten worden opgepakt. Dat zijn er acht (hier niet opgenomen, voornamelijk technisch-boekhoudkundige punten). De directeur geeft aan niet verrast te zijn door de conclusies. Hij vat het als volgt samen: onvolledig in transparantie, onvoorspelbaar en de grip is te weinig. Accountant geeft aan dat zijn verwachting na het AB van 2013 was dat de dienst nu verder zou zijn. Er wordt stilgestaan bij cultuur: budgethouders moeten hun verantwoordelijkheid gaan nemen. VZ vraagt hoe aan het einde van dit kwartaal de vorderingen worden gevalideerd. Op 310314 ligt er een jaarrekening en begroting 2015. Op 270314 is er DB, om op basis van het stoplichtenoverzicht een oordeel te vellen. Actiepunten kunnen ook richting jaarrekening plaatsvinden. De accountant wordt betrokken bij de validatie.
230114	DB		Afgesproken wordt de voortgang bedrijfsvoering tweewekelijks te monitoren
230114	DB		De accountant hoeft niet naar het AB
230114	AUDIT	In aanwezigheid van VZ en directeur	Auditcommissie is zeer kritisch op de situatie. Er had eerder actie ondernomen moeten worden. De directeur bevestigt dit; na de zomer had er steviger ingegrepen moeten worden. Verder begrijpt auditcommissie niet waar het DB op baseert dat alles eind maart op orde zal zijn. Directeur geeft aan dat de teruggave van 1.1 miljoen vanaf 2016 nog steeds aan de orde is.
280114	DT	Informerend	Terugkoppeling DB 240113. Het DB stond in het teken van de presentatie van de accountant. Afgesproken is dat er om de 14 dagen een gesprek zal zijn tussen VZ, Directeur, Controller en Hoofd Bedrijfsvoering.
280114	DT	Informerend	Terugkoppeling auditcommissie. Voorzitter heeft uitgesproken er nog steeds op te vertrouwen dat het goed gaat komen met de bedrijfsvoering. Het stoplicht model wordt één lijst waarin de verbeteracties, interim controle en de actiepunten komen te staan. Nog tweemaal validatie van de accountant: begin februari en eind maart. Directeur maakt een procesvoorstel voor de accountant met daarbij de actiepunten. Voor het Dagelijks Bestuur van 27 maart wil Directeur een gevalideerd stuk van de accountant hebben. Oplevering begroting 2015 moet eind maart gerealiseerd zijn. Contractbeheer moet nog op orde gebracht worden. Controller vraagt bij de accountant of er nog een interimrapport komt. Extra Algemeen Bestuur eind maart/begin april.
050214	AUDIT	Aanvullend accountants-onderzoek	De bevindingen uit de rapportage versterken en bevestigen de zorg van de auditcie over de situatie omtrent de (financiële) bedrijfsvoering van de dienst. Gelet op de grote hoeveelheid opmerkingen en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden heeft de auditcommissie grote twijfels over de realiseerbaarheid van de gemaakte afspraken per 27 april.
110214	DT	Informerend	Voortgang bedrijfsvoering. Er wordt gesproken over de voortgang van de bedrijfsvoering en hoe het Dagelijks Bestuur aanstaande donderdag geïnformeerd zal worden. Er zal door Directeur een presentatie gehouden worden. De brief van de auditcommissie is binnen en is naar alle Algemeen Bestuur leden gestuurd. Eind evaluatie drie balken in april. Communicatie bedrijfsvoering. Besproken wordt wat de kernboodschap is die uitgedragen gaat worden.
130214	AB	Interim-controle accountant	De secretaris geeft een presentatie over de voortgang van de bedrijfsvoering binnen De Dienst. Door middel van kleuren wordt aangegeven wat goed en nog niet goed is. Mevrouw <u>Reuwer</u> merkt op dat er nog veel op rood/oranje staat en dat een maand tijd erg kort dag is om alles op groen te krijgen. De secretaris geeft aan dat op verschillende onderdelen al geruime wordt gewerkt om in groen te krijgen. De heer <u>Van de Burgt</u> geeft aan dat het dagelijks bestuur vertrouwen heeft in

			de realiseerbaarheid van de gemaakte afspraken. De <u>secretaris</u> geeft aan dat hij binnen de gemeenten heeft gevraagd om extra financiële capaciteit, helaas is hier geen reactie op gekomen. Er is nu besloten om een ZZP'er binnen te halen. Er wordt nog steeds gezocht naar extra capaciteit tot eind april. De <u>voorzitter</u> geeft aan het te betreuren dat dit door de voorzitter van de auditcommissie niet eerst is besproken alvorens deze brief te sturen. De voorzitter vindt de conclusie van de auditcommissie te voorbarig. De heer <u>Vat</u> leest de brief van de audit-commissie als een motie van wantrouwen. Er ligt een probleem, maar daar wordt aan gewerkt om dit op te lossen. Hij vraagt wat de leden van het algemeen bestuur hierin kunnen betekenen. De situatie bij De Dienst moet ook worden uitgelegd aan de achterban. De <u>voorzitter</u> geeft aan dat we stappen blijven zetten naar het uitgangspunt. De heer <u>Herweijer</u>; als we het niet halen en er zitten teveel risico's dan dient er een winstwaarschuwing te komen. Het moet niet als verrassing komen bij de achterban. De <u>voorzitter</u> geeft aan dat het dagelijks bestuur verantwoording aflegt. In maart vindt de validering van de accountant plaats. De heer <u>Freije</u>; als er extra capaciteit nodig is om alles op groen te krijgen dan moet dit ingevuld worden. De <u>secretaris</u> geeft aan vanaf december bezig te zijn om extra capaciteit aan te trekken. Dit is deels geslaagd. Er wordt verder gezocht. Mevrouw <u>Van der Werf</u> wil tijdig geïnformeerd worden. De <u>secretaris</u> zegt toe dat als er een winstwaarschuwing uitgaat dit tijdig wordt gedeeld. Mevrouw <u>Groeneweg</u> vraagt wat de wenssituatie is. De heer <u>Van de Burgt</u> geeft aan dat er op dit moment met veel inzet wordt gewerkt. Er vindt een tweewekelijks overleg plaats met de bestuurder cq. voorzitter AB/DB, de Directeur van De Dienst en de controller. De heer <u>Herweijer</u> geeft aan dat het advies van de auditcommissie niet zomaar opzij gelegd kan worden. De heer <u>Van der Vlies</u>; De twijfels die de auditcommissie uitspreekt over de haalbaarheid maakt het advies anders. Als dit er niet in stond was het een advies geweest waarin we ons konden vinden. De heer <u>Van de Burgt</u> geeft aan dat we met elkaar vertrouwen moeten hebben. Ontwikkelingen uit de vergadering van het dagelijks bestuur van 27 februari a.s. zullen worden gecommuniceerd. De heer <u>Herweijer</u> vraagt hoe er omgegaan wordt met het bedrag van het consortium wat uiteen loopt. De <u>secretaris</u> geeft aan dat voor 1 maart de begroting door het consortium moeten worden aangeleverd met daarin de gemaakte afspraken. Indien dit niet gebeurt zal er een gesprek plaatsvinden over de laatste 10%. Mevrouw <u>Van de Werf</u> vraagt of er bij een incident zoals bv de mazelen altijd een beroep wordt gedaan op de inwonerbijdrage. De <u>secretaris</u> geeft aan dat dit altijd is gebeurd. Mevrouw <u>Groeneweg</u> vraagt zich af wat de realiteitsgehalte is van het invoeren van de maatregelen. De heer <u>Kraaijeveld</u> ziet graag het nieuwe "kleurenpalet" van de accountant, wat besproken wordt in het DB, terugkomen in het algemeen bestuur. Ook de auditcommissie dient hiernaar te kijken. Hij stelt voor om begin april een extra vergadering te plannen en daarin een overdrachtsmoment in op te nemen. De <u>voorzitter</u> stemt hiermee in. De accountant en de auditcommissie worden hierbij uitgenodigd. De heer <u>Vat</u> vindt het zinvol om kort na het dagelijks bestuur van 27 februari een extra vergadering te plannen. We moeten goed geïnformeerd worden en overal kort bijgehouden worden. De presentatie zal worden toegestuurd met de brief aan de colleges.
140214	DB	Informatie-	In de brief wordt gesteld "het lijkt er echter op dat de dienst in staat is onder

		brief AB	enkele randvoorwaarden en door de aanwending van de regiostafmiddelen de tekorten over 2013 op te vangen, waardoor de jaarrekening sluitend wordt." Wel wordt al gesteld dat er vanaf 2014 een tekort is. Brief bevat procesinformatie over hoe het AB verder op de hoogte wordt gehouden.
250214	DT	Informerend	Stavaza bedrijfsvoering. Er is een gesprek geweest met de accountant. Deze komt van de week langs om te valideren. Directeur heeft de voortgang met dhr Wagemakers besproken.
250214	DT	Menings-vormend	Vorbereiden DB d.d. 270214. Bedrijfsvoering; na het Dagelijks Bestuur gaat er nog een bericht naar de Algemeen Bestuur leden.
270214	KT	n.a.v. informatie-brief 140214	Advies z.s.m. de gemeenten te informeren. Oplossingen: 1) structurele verhoging inwonersbijdrage vanaf 2014 2) structurele verhoging tarieven (risico op minder afname) 3) extra taakstelling voor dienst (zal ten koste gaan van basisdienstverlening) Verwachting KT is dat dit niet lukt en dus het verwachte voordeel per 2016 niet gerealiseerd gaat worden.
270214	DB	Brief stavaza verbeterplan, jaarrekening 2013 en begroting 2014 e.v.	2013 wordt niet neutraal afgesloten (als gevolg van mazelen, hogere kosten/minder inkomsten en inzet op het JZG-dossier). Voorstel is om het tekort door een eenmalige inwonerbijdrage te vereffenen. De directeur legt relatie tussen tekort dienst en overschot veiligheidsregio. DB-lid stelt dat zijn zorgpunt is dat er een inwonerbijdrage wordt gevraagd die niet is aangekondigd in winter- dan wel zomerbrief. DB-lid vraagt naar de structurele component, zoals deze is geduid in de bestuursrapportage. De directeur vertelt dat toen is aangegeven dat een bijdrage vanuit de regiostaf nodig is om de exploitatie van de basisdienstverlening sluitend te krijgen. DB-lid merkt toenemende bestuurlijke en ambtelijke onrust; het wordt gekoppeld aan de serviceorganisatie. DB-lid heeft geen goed gevoel bij het gebrek aan voorwaarschuwing. Dit is een belangrijke tekortkoming in het verhaal. Dit beeld moet worden gecorrigeerd bij de gemeenteraden. Afsproken wordt om dit onderwerp te agenderen voor de heisessie en de accountant uit te nodigen voor de AB vergadering van 2 april.
040314	DT	Informerend	Voortgang bedrijfsvoering. In de heisessie van woensdag (Dagelijks Bestuur) zal de voorzitter een presentatie houden hoe we het gesprek met de gemeenten aangaan. De kern is dat de dienst met de goede zaken bezig is maar de onvoorspelbaarheid in de bedrijfsvoering er uit gehaald moet worden.
110314	DT	Informerend	Voortgang bedrijfsvoering. Het DB is reeds geïnformeerd en deze week zijn en worden de OR, auditcommissie, kernteam, AB en medewerkers geïnformeerd. Directeur geeft aan dat het belangrijk is dat het DT hetzelfde verhaal uitdracht. De lijn voor 2013 helder; niet goed geïnformeerd, € 550.000 ophalen bij gemeenten en € 200.000,- ophalen bij consortium. Begroting 2015; op tekst nog aanpassingen doen, op cijfers is het rond. Stoplichten; met Controller en Hoofd bedrijfsvoering doornemen en dat is de basis voor het gesprek met de accountant. In het DB van 28 maart gevalideerd. De begroting 2015 zal in het GMT besproken worden. Personele kant; volgende week gesprekken voor een externe eenhoofdige leiding vanaf 1 april. De gerichte opdracht is het verbeterplan borgen, analyse voorspelbaarheid begrotingen, organisatieplaatje vanaf de zomer. Het is afhankelijk van het plaatje hoelang de inhuur nog blijft.
140314	AB	Informatiebijeenkomst	Gesprek over tekort en over vervolgstappen (notulen nog niet vastgesteld)
170314	AB	Informatiebijeenkomst	Gesprek over tekort en over vervolgstappen (notulen nog niet vastgesteld)
170314	DB	Voorjaars-brief	Toelichting/ verklaring tekort over 2013
180314	DT	Besluit-	AB bijeenkomst 2 april. Directeur en directiesecretaris zullen een

		vormend	conceptagenda maken met daaraan toegevoegd wie wat moet aanleveren. Het kernteam, de auditcommissie en de accountant adviseren over de concept begroting. Het resultaat moet zijn dat zij de brief accorderen met de punten van 2014 om een stabiele basis te hebben voor 2015. Er komt een apart overleg om de maatregelen te bespreken die afgesproken zijn om goed op weg te gaan.
250314	AUDIT	Begroting 2015	Auditcommissie vraagt om meer informatie inzake het tekort: hoe is het opgebouwd en hoe creëren we een meer stabiele basis?
250314	AUDIT	Stoplichten-model	Zoals in een eerder advies van de auditcie al is uitgesproken, blijkt dat het een onmogelijke opgave was voor de organisatie om per 31 maart de verbeterpunten volledig werkend te krijgen
250314	AUDIT	Kritische functie binnen dienst	Controloffunctie heeft volgens auditcie zijn toevoegde waarde in dit proces bewezen. Het advies is deze functie blijvend in de organisatie te waarborgen waarbij de onafhankelijkheid in informatievoorziening mogelijk blijft
280314	KT	t.b.v. DB 280314 en AB 020414	Uitgebreid advies KT over hoe om te gaan met tekort 2013 en eventuele tekorten 2014 e.v. Het KT constateert in het licht van de becijferde tekorten in de voorjaarsbrief (en met name de onvoorspelbaarheid daarvan), dat de sturing en grip op de financiën van de dienst in de afgelopen periode onvoldoende is geweest. Het KT onderschrijft de noodzaak van een stevige en eenduidige sturing op de bedrijfsvoering en financiën van de dienst.
280314	DB	Ingekomen reacties	Op zich vindt DB dat er zinvolle vragen zijn gesteld. De vragen moeten echter wel toekomstgericht zijn en niet gericht op afrekenen
280314	DB	Verbeterplan bedrijfsvoering	DB-lid ziet dat kernteam scherp formuleert dat bedrijfsvoering nog niet voldoende is. Directeur volgt de accountant: de basis staat en het moet gaan werken, het kan nog niet optimaal werken op dit moment. De implementatie van het verbeterplan is van belang. Dat in augustus de peilstok gebruikt wordt door de accountant is een goed voorstel. Van der Vlies geeft aan dat we het niet mooier moeten maken, ook niet in het voorstel.
020414	AB	Informatie-bijeenkomst	Gesprek over tekort en over vervolgstappen (notulen nog niet vastgesteld)