

# Rapport

Datum  
19 januari 2006

## **Resultaatgerichte planning en controlcyclus** *Inspectie Verkeer en Waterstaat*

## Versie beheer

Datum	Versie	Auteur
24 oktober 2005	0.1 Programmabureau BLD	R. Derksen L. Klinkers
1 december 2005	0.2 Na afstemming met HDFEZ en DOI	R. Derksen
8 december 2005	0.3 Na bespreking met de kerngroep BLD en het Inspectieberaad	R. Derksen
19 januari 2006	1.0. Definitieve versie na afstemming met het Inspectieberaad, de centrale diensten VenW en het Ministerie van Financiën	R. Derksen

## **Inhoudsopgave**

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Rollen in het besturingsmodel</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding	5
2.2	Rollen in het besturingsmodel VenW	5
2.3	Rollen in het besturingsmodel Inspectie VenW	5
2.4	Schematische weergave	6
<b>3</b>	<b>Aangrijpingspunten voor sturing</b>	<b>8</b>
3.1	Inleiding	8
3.2	Wat willen we bereiken?	8
3.3	Wat gaan we daarvoor doen?	9
3.4	Wat mag het kosten?	11
3.5	Conclusie	11
<b>4</b>	<b>De externe en interne planning- en controlcyclus</b>	<b>12</b>
4.1	Inleiding	12
4.2	De externe cyclus op hoofdlijn	12
4.3	De interne cyclus op hoofdlijn	14
4.4	Risicomanagement	15
4.5	Conclusie	15
<b>5</b>	<b>De integrale planning- en controlcyclus</b>	<b>16</b>
5.1	Inleiding	16
5.2	Vorbereiding	16
5.3	Uitvoering	22
5.4	Verantwoording	26
	<b>Bijlage 1: Stuurinformatie in de cyclus</b>	<b>29</b>

# 1 Inleiding

## **Aanleiding en probleemstelling**

De Inspectie Verkeer en Waterstaat wordt een baten-lastendienst. Teneinde de baten-lastendienst status te verkrijgen dient de Inspectie VenW aan twaalf instellingsvoorwaarden van het Ministerie van Financiën te voldoen. De essentie van de instellingsvoorwaarden is het komen tot een resultaatgericht besturingsmodel. Eén van de voorwaarden voor het vormen van een baten-lastendienst inclusief de bijhorende sturing, is het ontwikkelen van een resultaatgerichte planning en controlcyclus.

## **Omschrijving instellingsvoorwaarde resultaatgericht planning- en controlcyclus**

Een goede aansluiting tussen de planning- en controlcyclus van het moederministerie en de Inspectie VenW moet zeker stellen dat de *aangrijpingspunten* voor sturing door Inspectie en moederministerie qua *inhoud* en *tijd* in elkaar's verlengde liggen. In een resultaatgericht besturingsmodel betekent dit dat op verschillende niveaus wordt gestuurd op de kwantiteit, kwaliteit en de kostprijzen van de producten.

Het *aggregatieniveau* van zowel sturings- als verantwoordingsinformatie verschilt daarbij. De Inspectie zal voor de sturing van haar interne bedrijfsvoering andere, meer specifiek toegesneden sturingsparameters hanteren dan het moederministerie. Laatstgenoemde heeft doorgaans geen belangstelling voor gedetailleerde maandelijkse rapportages, waarbij voor tientallen productsoorten realisatiegegevens wordt verstrekt. Zij zal meer zijn geïnteresseerd in informatie op hoofdlijnen waarover afspraken zijn gemaakt.

## **Doelstelling**

Opdracht aan het programmabureau baten-lastendienst is om de instellingsvoorwaarde resultaatgericht planning- en controlcyclus uit te werken.

## **Opbouw van het rapport**

De resultaatgericht planning- en controlcyclus is als volgt uitgewerkt:

- Aan de hand van de rollen in het besturingsmodel zijn de verschillende *aggregatieniveaus* binnen het Ministerie uitgewerkt (hoofdstuk twee);
- Vervolgens zijn de *aangrijpingspunten* voor sturing per aggregatieniveau bepaald (hoofdstuk drie);
- De inhoudelijke werking van zowel de *externe* als *interne cyclus* wordt weergegeven in hoofdstuk vier;
- In hoofdstuk vijf wordt tenslotte de *aansluiting* tussen de externe en interne planning- en controlcyclus uitgewerkt in *een integrale cyclus*;
- In bijlage één zijn de *inhoudelijke* aspecten van de cyclus nader uitgewerkt.

## 2 Rollen in het besturingsmodel

### 2.1 Inleiding

Binnen Verkeer en Waterstaat geldt de functiescheiding en gelijkwaardigheid tussen beleid, uitvoering en toezicht als basis voor de verdeling van de taken en de inrichting van de organisatie ("Driehoek van beleid, uitvoering en toezicht"). De vorming van de Inspectie VenW in 2001 en de werking van de huidige planning- en controlcyclus zijn daar een direct gevolg van.

### 2.2 Rollen in het besturingsmodel VenW

De externe planning en controlcyclus stelt de Secretaris-generaal in staat de eindverantwoordelijkheid voor sturing (planning) en beheersing (control) te kunnen dragen en verantwoording af te leggen over de uitgevoerde activiteiten.

De hoofdstructuur van de besluitvorming en taakverdeling binnen VenW vindt plaats via de lijn Secretaris-generaal – Directeur-generaal / Inspecteur-generaal. De bestuurlijke informatiestromen op dit niveau beperken zich tot de hoofdlijnen. Dit is de kern van het management control systeem waarmee tegelijkertijd inhoud wordt gegeven aan een adequate bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering wordt hierbij beschouwd als de sturing, beheersing, toezicht en verantwoording van de bedrijfsprocessen (=primaire en secundaire processen) om de gestelde beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.

De Directoraten-generaal hebben een eigen rol bij de totstandkoming van de besluitvorming van de Secretaris-generaal. Deze rol is verder uitgewerkt in zowel paragraaf 4.2. als het rapport "Omgevingsanalyse Inspectie Verkeer en Waterstaat" versie 1.7. In dit rapport zijn tevens de overige rollen in het kader van de baten-lastendienst vorming Inspectie VenW uitgewerkt.

### 2.3 Rollen in het besturingsmodel Inspectie VenW

De Hoofddirectie<sup>1</sup> vormt het topmanagement van de Inspectie VenW. De Inspecteur-generaal is eindverantwoordelijk. Dat wil zeggen dat formeel alle besluiten binnen de Inspectie VenW worden genomen door de Inspecteur-generaal tenzij op deze basis van een wettelijke regeling, het vastgestelde OenF rapport, een delegaatbesluit of managementafspraken toekomen aan een ander orgaan/functionaris binnen de Inspectie VenW.

---

<sup>1</sup> De Hoofddirectie bestaat uit de Inspecteur-generaal, de plaatsvervangend Inspecteur-generaal en één Hoofddirecteur.

Voor de inrichting van de Inspectie Verkeer en Waterstaat is gekozen voor een *lijnorganisatie* waarvan de *centrale as* wordt gevormd door de Hoofddirectie en de negen Toezichteenheden, die elk worden aangestuurd door een Hoofdinspecteur. De Toezichteenheden voeren de primaire processen uit en zijn daarmee verantwoordelijk voor de realisatie van de primaire producten en resultaten van de Inspectie. De directie Bedrijfsvoering, de directie Toezichtontwikkeling, Communicatie en Onderzoek (TCO), de Toezicht beheereenheid (TBE) en de projectdirectie E-Government ondersteunen deze centrale as. Naast de ondersteunende rol leveren zij ook eigenstandige producten en hebben daartoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

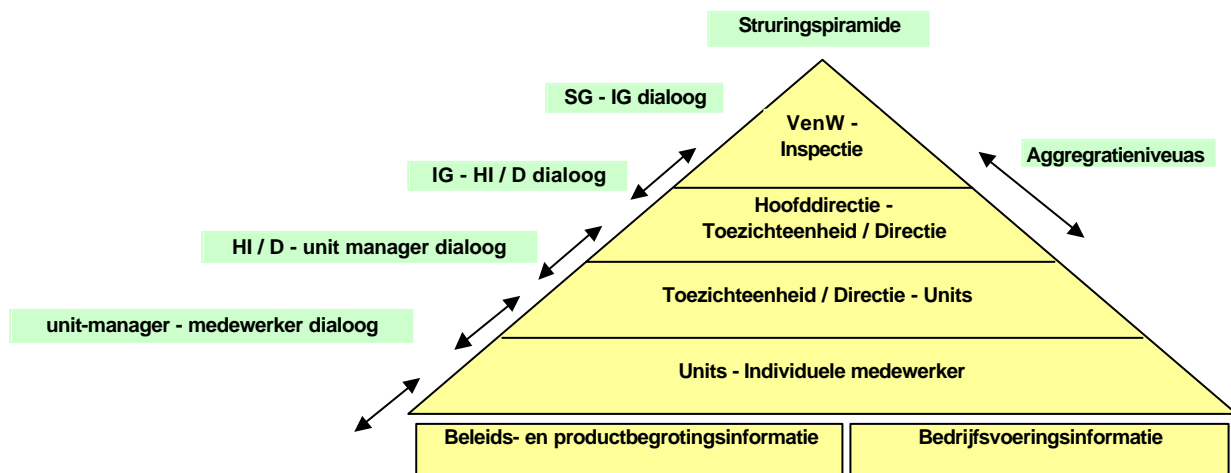
Uit bovenstaande blijkt de taakverdeling op hoofdlijnen, de taken worden in formele zin opgedragen door de Inspecteur-generaal aan de betreffende Hoofdinspecteur of Directeur. Er is dus geen sprake van een intern opdrachtgever - opdrachtnemermodel tussen de Hoofdinspecteurs c.q. Directeuren onderling.

Elke Toezichteenheid voert de volgende drie primaire hoofdprocessen:

- Inspectie / handhaving;
- Toelating / continuering;
- Kennis, advies en berichtgeving.

Deze primaire processen zijn in units georganiseerd en worden per unit aangestuurd door een unit manager. Een unit manager is verantwoordelijk voor het realiseren van de productieafspraken en geeft leiding aan personeel, werkzaam in zijn unit.

## 2.4 Schematische weergave



Binnen de sturingspiramide Verkeer en Waterstaat is sprake van verschillende aggregatieniveaus met betrekking tot informatie en risicomanagement. Het aggregatieniveau dient aan te sluiten op de verantwoordelijkheden van de betrokken gesprekspartners, dat wil zeggen dat het gesprek tussen de Secretaris-generaal en de Inspecteur-generaal zich beperkt tot de belangrijkste beleids- en/of bedrijfsvoeringsprioriteiten.

## 3 Aangrijpingspunten voor sturing

### 3.1 Inleiding

De kern van de VenW-sturingswijze is sturen op resultaten. Het Ministerie VenW verstaat onder resultaatgericht sturen het sturen op prestaties (vertaald in producten/diensten en activiteiten) met het oog op het realiseren van de VenW-beleidsdoelstellingen, die de politiek en de maatschappij van VenW vraagt. In VBTB-termen wordt dit aangeduid met de "drie W-vragen":

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat mag het kosten?

### 3.2 Wat willen we bereiken?

De Inspectie Verkeer en Waterstaat kent een eigenstandige positie binnen de hoofdarchitectuur van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dat impliceert dat de missieformulering die voor het Ministerie VenW als geheel geldt ook van toepassing is voor de Inspectie VenW en dat de missie Inspectie VenW gezien moet worden als een verbijzondering van de VenW-missie.

#### De VenW-missie

##### Vertrouwd met water, vooruitstrevend in verbindingen

Nederland duurzaam beschermen tegen water en zorgen voor veilige verbindingen van internationale kwaliteit. Daarvoor staat het **Ministerie van Verkeer en Waterstaat**.

##### VenW

- ontwikkelt beleid voor verkeer en water en zorgt dat dit beleid wordt uitgevoerd en gehandhaafd;
- richt zich op bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid;
- houdt rekening met eigen verantwoordelijkheden van burgers, bedrijven en andere overheden;
- biedt medewerkers de ruimte hun talenten te ontwikkelen en in te zetten.

#### De Inspectie VenW visie en missie

##### Visie:

Een veilig, leefbaar, bereikbaar Nederland, met zo weinig mogelijk ongelukken, incidenten, milieuvervuiling en overlast met voldoende mogelijkheden voor economische expansie met ondernemers en burgers die zich daar eveneens verantwoordelijk voor voelen, in een goed geordende markt.



**Missie:**

De Inspectie Verkeer en Waterstaat bewaakt en bevordert een veilig en duurzaam gebruik van weg, water, lucht en rail door burgers en ondernemers en bericht over de resultaten van het werk in de openbaarheid.

**Extern doelstellingen**

- De Inspectie VenW bevordert het verantwoordelijkheidsbesef bij burgers en ondernemers voor veiligheid, omgevingsbelasting en marktordening en ontwikkelt werkwijzen die dat stimuleren.
- De Inspectie VenW ziet toe op een eenduidige, met de regels consistente en ook - daar waar passend - publieksvriendelijke uitvoering van de VenW- en internationale regelgeving en draagt bij aan gelijke concurrentievoorwaarden.
- De Inspectie VenW zorgt voor een efficiënte handhavingpraktijk en de naleving van de VenW-regels; zij concentreert zich daar daarbij op die aspecten die de grootste risico's in zich dragen.
- De Inspectie VenW bewaakt en beoordeelt de uitvoeringspraktijk van de regelgeving en rapporteert daarover in openbaarheid aan de bewindslieden.
- De Inspectie VenW bewaart bij de uitvoering van haar taken de strikte onafhankelijkheid zonder daarbij afbreuk te doen aan goede relaties met de sector en met de belanghebbende burgers.
- De Inspectie VenW communiceert in openheid over de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd, verantwoordt de keuzen die daarbij gemaakt zijn en bericht periodiek over de resultaten tot welke het toezicht geleid heeft.

### 3.3 Wat gaan we daarvoor doen?

**Aggregatieniveau 1: Secretaris-generaal – Inspecteur-generaal**

De afspraken tussen de Secretaris-generaal en Inspecteur-generaal sluiten aan bij de missie en externe doelstellingen van de Inspectie VenW en worden vastgelegd in de begroting en het jaarplan inclusief de managementafspraken.

De p\*q en capaciteitsafspraken tussen de Secretaris-generaal en de Inspecteur-generaal worden nader geoperationaliseerd in het jaarplan (inclusief de managementafspraken) met onder andere in achtneming van:

- een inventarisatie van de beleidswensen van de Secretaris-generaal en Directoraten-generaal, met aandacht voor nalevingniveaus, prioriteitstelling, inspectieactiviteiten en de overige werkzaamheden van de inspectie, alsmede relevante ontwikkelingen voor het desbetreffende kalenderjaar;
- de toezichtarrangementen van de domeinen van toezicht die binnen de desbetreffende Toezichteenheid zijn te onderscheiden.
- de beleidstoets die de ketenpartners verrichten ten aanzien van een concept-jaarplan.

Teneinde de bovengenoemde doelstellingen te verwezenlijken wordt per aandachtsgebied van toezicht een toegesneden productmix ingezet. De combinatie van aandachtsgebieden, primaire hoofdprocessen en sturingsmechanismen leiden tot de volgende zeven hoofdproductgroepen op het hoogste niveau.

		Aandachtsgebieden van toezicht		
		Land	Water	Lucht
Hoofdproces	Toelating en continuering	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)
	Inspecties	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)
	Kennis, advies en berichtgeving	X (fte)		

**Aggregatieniveau 2: Inspecteur-generaal – Hoofdinspecteur / Directeur**

De op niveau één, met de Secretaris-generaal, gemaakte afspraken sluiten aan op de p\*q en capaciteitsafspraken ten behoeve van de interne sturing op het niveau Inspecteur-generaal – Hoofdinspecteur c.q. Directeur. Deze afspraken worden intern vastgelegd in de zogenaamde Factsheets (meerjarig) en het Managementcontract (gericht op het komend begrotingsjaar)

De combinatie van Toezichteenheden, domeinen, primaire processen en sturings-mechanismen is als volgt weer te geven.

		Aandachtsgebieden van Toezicht										
		Land					Lucht			Water		
		TE					TE			TE		
		P vervoer	G vervoer	Rail			LuLu	LOB	LVT	Zee	Binnen	Waterbeh.
		Domeinen	Domein	Domeinen			Domein	Domein	Domein	Domeinen	Domein	Domein
Taxi	Bus	G vervoer	Rail	Tram / Metro	LuLu	LOB	LVT	Koopv	Visserij	Binnen	Waterbeh.	
Hoofdproces	Toelating en continuering	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)
	Inspecties	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)	X (p*q)
	Kennis, advies en berichtgeving	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)	X (fte)

De bovengenoemde combinatie levert zesendertig productgroepen op waarvoor de Hoofdinspecteurs middelen ter beschikking krijgen en verantwoording over afleggen aan de Inspecteur-generaal. Bij de afspraken met de Directeuren wordt aansluiting gezocht op de primaire processen en dus de bovengenoemde productstructuur.

### **Aggregatieniveau 3: Hoofdinspecteur – Unit managers**

De afspraken tussen Inspecteur-generaal en de Hoofdinspecteurs worden nader geoperationaliseerd in de vorm van concrete product- en capaciteitsafspraken tussen de Hoofdinspecteurs c.q. Directeuren en de Unit managers.

### **Aggregatieniveau 4: Unit managers – Individuele medewerker**

De unit managers maken op basis van de afspraken met de Hoofdinspecteur en de toezichtarrangementen een toegesneden werkplanning. Op basis hiervan wordt de dagelijkse aansturing en beheersing van de productiviteit geregeld.

De taak van de unit manager is om de medewerkers aan te sturen zodat de gewenste output wordt geleverd. De belangrijkste sturingselementen zijn:

- doorlooptijden en normtijden van het productieproces (standaardisatie van processen);
- aantal gerealiseerde productieve uren (standaardisatie van processen en vaardigheden);
- kwaliteit en opleidingsniveau van de medewerkers (standaardisatie van vaardigheden);
- arbeidsmix t.b.v. de kostenbeheersing (input), aansluiting capaciteit en gevraagde productie;
- manier van aansturen (cultuur, motiverende leiderschapstijl).

## **3.4 Wat mag het kosten?**

Op basis van het kostprijsmodel Inspectie VenW<sup>2</sup> worden de kosten gekoppeld aan de verschillende producten van de Inspectie. Hierdoor wordt het mogelijk om gefundeerd de benodigde budgetten voor de te leveren prestaties te berekenen en door middel van de kostprijzen per product inzicht te krijgen in de doelmatigheid van het productieproces.

## **3.5 Conclusie**

De productstructuur en het kostprijsmodel geven de mogelijkheid om voor elk aggregatieniveau toegesneden stuurinformatie<sup>3</sup> te presenteren. Voor een complete uitwerking van de productstructuur wordt verwezen naar het rapport "Producten- en dienstencatalogus Inspectie Verkeer en Waterstaat" versie 1.0.

---

<sup>2</sup> Zie voor een nadere uitwerking het rapport "Kostprijsmodel Inspectie Verkeer en Waterstaat" versie 1.2.

<sup>3</sup> Zie bijlage één voor een uitgebreide uitwerking van de stuurinformatie in de planning- en controlcyclus.

## 4 De externe en interne planning- en controlcyclus

### 4.1 Inleiding

De rollen in het besturingsmodel VenW alsmede de producten, diensten en de kostprijzen, vormen de inhoudelijke ingrediënten voor de resultaatgerichte aansturing van de Inspectie VenW en daarmee de basis van zowel de interne als externe resultaatgerichte planning- en controlcyclus.

De externe en interne planning- en controlcyclus als bedrijfsvoeringinstrument heeft als doel om:

1. stelselmatig te begroten, voortgang te rapporteren en verantwoording af te leggen over de geleverde prestaties;
2. het risicomanagement te versterken.

### 4.2 De externe cyclus op hoofdlijn

Op basis van de rollen in het besturingsmodel VenW en de aangrijpingspunten van sturing wordt in deze paragraaf een beeld geschetst van de aansturing van de Inspectie VenW als baten-lastendienst binnen de huidige planning- en controlcyclus van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

#### Begrotingsvoorbereiding

- Voorafgaand aan het begrotingsjaar inventariseert de Inspecteur-generaal de beleidswensen van de Directoraten-generaal en Secretaris-generaal. De beleidswensen sluiten aan op de beleidsdoelstellingen en de te realiseren outcome en hebben betrekking op de wensen ten aanzien van de toezichtactiviteiten, voorzover niet geregeld in de wet- en regelgeving zelf. Het streven is er opgericht om in de beleidswensen tevens handhaving- en nalevingniveaus te definiëren. Dit gebeurt mede op basis van informatie van de inspectie.
- Op basis van de beleidswensen, de prioriteiten van de inspectie (gebaseerd op risicoanalyses) en de aanwezige toezichtarrangementen stelt de Inspecteur-generaal een concept jaarplan op. Hierin wordt onder andere de voorgestelde productmix, inclusief hoeveelheden en kostprijzen, weergegeven, alsmede het standpunt van de Inspecteur-generaal inzake de, in het kader van de begrotingsvoorbereiding, ingebrachte beleidswensen (inclusief de te realiseren handhaving- en nalevingniveaus).
- De Secretaris-generaal stelt op basis van een door een kostprijsmodel onderbouwde tariefnotitie van de Inspecteur-generaal, de interne en externe tarieven voor het komende jaar vast.
- Op basis van de vastgestelde tarieven per product wordt bepaald welk budget benodigd is om het concept jaarplan te kunnen realiseren (offerte).

- Vervolgens wordt het concept jaarplan voorgelegd aan de Directoraten-generaal. Deze voeren een beleidstoets uit waarin zij een uitspraak doen over zowel handhaafbaarheid, nalevingniveaus, de productmix, de hoeveelheden als p\*q;
- Tegelijkertijd wordt het concept jaarplan voorgelegd aan de Secretaris-generaal. De Secretaris-generaal laat het jaarplan door HDFEZ toetsen op onder andere doelmatigheid en inpasbaarheid binnen de begroting van het Ministerie Verkeer en Waterstaat;
- Indien nodig vindt op basis van de beleidstoets alsmede de bovengenoemde toetsen door HDFEZ, na onderling overleg, een bijstelling plaats van het jaarplan. Aangezien middelen schaars zijn zal er veelal, in afstemming met de Directoraten-generaal, prioriteiten dienen te worden gesteld. Als deskundige op het gebied van handhaving voert de Inspecteur-generaal een risicoanalyse uit en stelt op basis daarvan eventueel een herziene versie van het jaarwerkprogramma op waarin wederom handhaafbaarheid, nalevingniveaus, de productmix, de hoeveelheden als p\*q worden genoemd;
- Tenslotte stelt de Inspecteur-generaal het jaarplan vast en biedt het ter goedkeuring aan de Secretaris-generaal aan.

#### **Begrotingsuitvoering**

- Gedurende het jaar rapporteert de Inspecteur-generaal periodiek over de uitvoering van het jaarplan over de aspecten van kwantiteit, kwaliteit en kosten per product alsmede de bevindingen van het toezicht aan de Bewindslieden, de Secretaris-generaal en de Directoraten-generaal.
- Indien tussentijdse majeure ontwikkelingen plaatsvinden, overleggen de Inspecteur-generaal, de Directoraten-generaal en de Secretaris-generaal over de aanpassing van het jaarplan. De Secretaris-generaal laat de uitkomsten van het overleg toetsen op doelmatigheid. Als basis hiervoor gelden de nieuwe prioriteitstelling in de productmix en p\*q.

#### **Begrotingsverantwoording**

- Na afloop van het jaar rapporteert de Inspecteur-generaal over de realisatie van het jaarplan. Hierin staan in ieder geval de gerealiseerde kwantiteit, kwaliteit (indicatoren) en p\*q per product. Tevens komt hierin de ontwikkeling van de doelmatigheid van de Inspectie VenW en de nog te ontwikkelen informatie ten behoeve van de vaststelling van de gerealiseerde nalevingniveaus aan de orde.
- Op basis van de gerealiseerde productie vindt een afrekening plaats over het vooraf beschikbare budget.
- In het jaarverslag van het Ministerie VenW geven de Directoraten-generaal op de diverse beleidsartikelen aan hoe de resultaten van het toezicht hebben bijgedragen aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Dit vormt tevens input voor de beleidswensen voor de begrotingsvoorbereiding.

### 4.3 De interne cyclus op hoofdlijn

De interne cyclus sluit aan op de externe cyclus en verzorgt buiten de zowel de informatie ten behoeve van de interne sturing als de basisinformatie om voor de externe cyclus. Op basis van de rollen in het besturingsmodel Inspectie VenW en de aangrijpingspunten van sturing wordt in deze paragraaf een beeld geschetst van de aansturing binnen de Inspectie VenW als baten-lastendienst.

#### Begrotingsvoorbereiding

- De directie Bedrijfsvoering zorgt voor de inhoudelijke voorbereidingen en coördineert de planning- en controlcyclus. De kaders (kaderbrief) van de cyclus worden vastgesteld door de Hoofddirectie, de advisering op dat gebied geschiedt door de directie Bedrijfsvoering.
- Binnen de kaders stellen de Toezichteenheden en de ondersteunende directies een jaarplan op met heldere en concrete op te leveren resultaten. Hieraan gekoppeld wordt een raming gemaakt van de benodigde (personele en andere) middelen gekoppeld aan de te behalen resultaten.
- Het uitgangspunt is, dat de optelsom van de benodigde (personele en andere) middelen gekoppeld aan de te behalen resultaten maximaal gelijk is aan de verstrekte randvoorwaarden. Eventuele knelpunten daarbij worden expliciet zichtbaar gemaakt in de te leveren bijdrage. De documenten worden vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de Hoofddirectie. Deze vraagt advies aan de directie Bedrijfsvoering of het jaarplan past binnen de opgestelde kaders.
- Vanuit de directie TCO komt er advies over de vraag of het jaarplan inhoudelijk voldoende aansluit bij de verstrekte kaders, waaronder de in vorige paragraaf genoemde beleidswensen.
- Hierna wordt, mede op basis van het advies van de directie Bedrijfsvoering, het jaarplan tussen de Hoofddirectie en de Toezichteenheid/directie besproken en – na eventuele bijstelling – vastgesteld. Op basis van het vastgestelde jaarwerkprogramma wordt aan de hoofden van de Toezichteenheden en directies een mandaat (volmacht) verstrekt, waaruit blijkt wat de spelregels en verantwoordelijkheden zijn als het gaat om het inzetten van de financiële en andere middelen.
- In de kaderbrief is aangegeven wat zowel de indicaties zijn van de kosten van de Toezichteenheden/directies als de kostprijzen per product.

#### Begrotingsuitvoering

- De directie Bedrijfsvoering zorgt voor (tussentijdse) managementrapportages. Daar waar sprake is van significante afwijkingen ten opzichte van de planning zullen die door de Toezichteenheden / directies aan de Hoofddirectie moeten worden toegelicht. Op basis van deze informatie is de directie Bedrijfsvoering in staat de aan de Secretaris-generaal te leveren rapportages op te stellen.

- Twee maal per jaar wordt daar een managementgesprek aan gekoppeld tussen de Inspecteur-generaal c.q. de hoofddirecteur met de betreffende portefeuille, de betreffende HI ondersteund door Bedrijfsvoering en TCO.

#### **Begrotingsverantwoording**

- Aan het einde van een jaar stellen de Toezichteenheden en ondersteunende directies een jaarverslag op waarin zij verantwoorden of aan de kwaliteitseisen is voldaan en de resultaten zijn behaald. Zij maken hierbij gebruik van de managementrapportages die door de directie Bedrijfsvoering zijn opgesteld.
- De verantwoording wordt geanalyseerd door de directie Bedrijfsvoering die advies uitbrengt aan de Hoofddirectie. De Hoofddirectie zal deze analyse van de verantwoording betrekken bij het opstellen van de kaderbrief.

#### **4.4 Risicomanagement**

Risicomanagement vraagt om continue aandacht voor het signaleren van risico's, voor het daadwerkelijk uitvoeren van beheersmaatregelen en voor het actualiseren van beheersmaatregelen. In de sfeer van planning en control worden in het kader van risicomanagement drie rapportagelijnen onderscheiden:

- Het risicomanagement tussen moederdepartement (eigenaar, opdrachtgever en ketenpartners) en baten-lastendienst zal zoveel mogelijk geregeld worden via de reguliere planning- en controlcyclus. Uitzondering hierop zijn de escalatiemechanismen voor risico's welke niet periodiek, maar onmiddellijk dienen te worden behandeld.
- Het reguliere risicomanagement vindt plaats via periodieke rapportages binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat.
- Voor risico's welke niet periodiek maar onmiddellijk dienen te worden behandeld vindt ook risicomanagement plaats middels escalatiemechanismen binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Vanaf een bepaalde omvang en aard van een calamiteit sluiten deze direct aan bij de escalatieprocedures naar het moederdepartement en/of de opdrachtgevers<sup>4</sup>.

#### **4.5 Conclusie**

Het hebben van duidelijke, vastgelegde, en op elkaar aansluitende interne en externe afspraken zijn de belangrijkste voorwaarde voor het bereiken van een resultaatgerichte sturing van de Inspectie. In het volgende hoofdstuk wordt naar aanleiding van de externe en interne cyclus de integrale planning- en controlcyclus uitgewerkt.

---

<sup>4</sup> Voor meer informatie over risicomanagement wordt verwezen naar het rapport "Risikoanalyse Inspectie Verkeer en Waterstaat" versie 1.1.

## 5 De integrale planning- en controlcyclus

### 5.1 Inleiding

De integrale planning en controlcyclus is een schematische weergave van informatiestromen (instrumenten) die de verschillende rollen in het besturingsmodel in staat stellen bestuurlijke verantwoordelijkheden plus maatregelen op het gebied van sturing (planning) en beheersing (control) te kunnen nemen en verantwoording af te leggen over de uitgevoerde activiteiten. De integrale planning- en control wordt nader uitgewerkt aan de hand van de drie fasen in de cyclus, te weten:

- Voorbereiding (planning) (5.2);
- Uitvoering (5.3) en;
- Verantwoording (5.4).

In dit hoofdstuk wordt beperkt ingegaan op de stuurinformatie in de verschillende producten uit de cyclus, hiervoor wordt verwezen naar bijlage één.

### 5.2 Voorbereiding

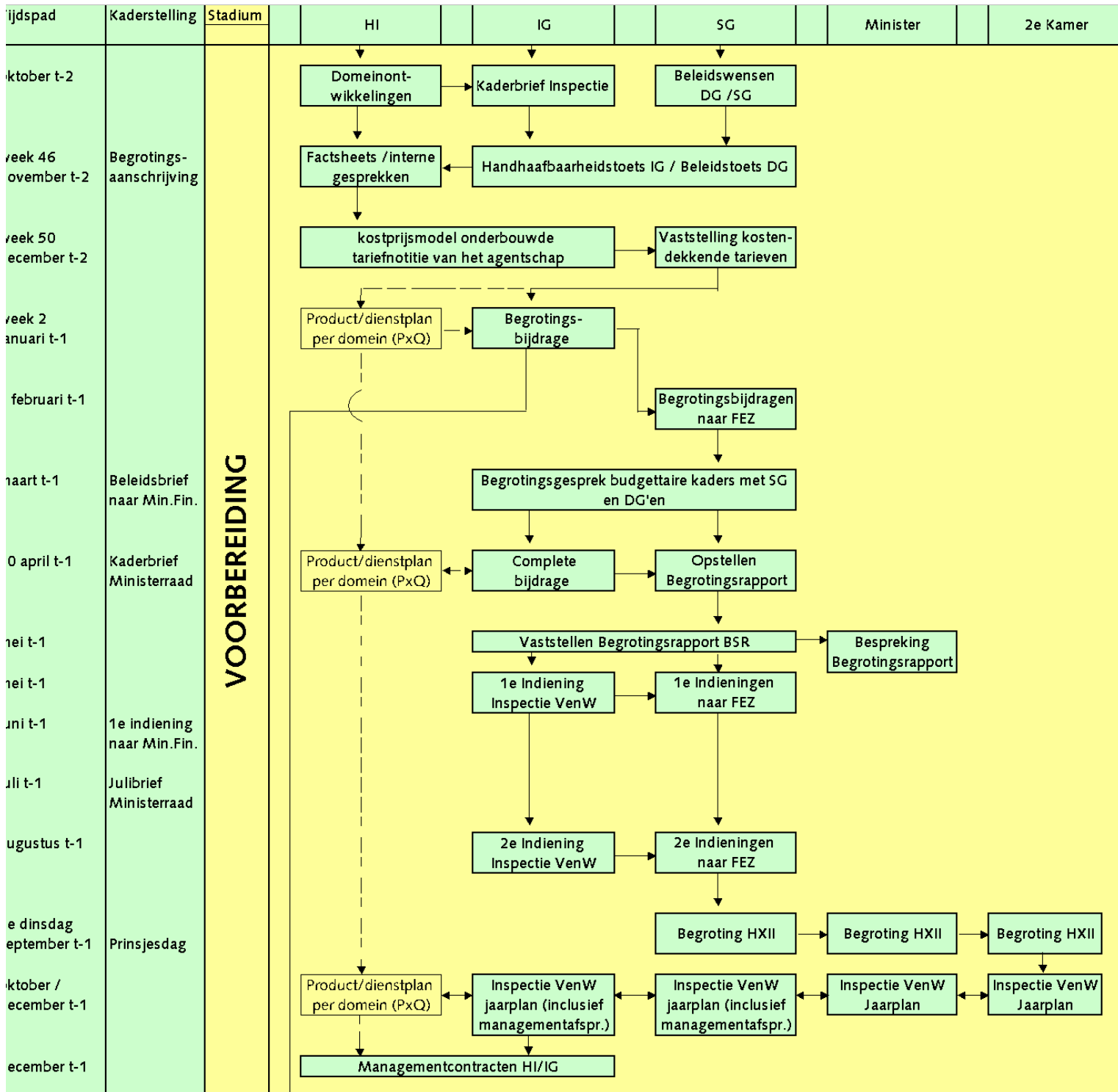
Een zorgvuldige voorbereiding (planning) is noodzakelijk om de verschillende rollen in het besturingsmodel en de politieke leiding in staat te stellen de juiste keuzes te maken. De instrumenten van de voorbereiding zijn:

- De begroting;
- Het jaarplan inclusief de managementafspraken
- De managementcontracten.

Op de volgende pagina is de voorbereidingsfase schematisch weergegeven.

De start van een cyclus zal steeds bestaan uit een aanschrijving van HDFEZ en een schrijven van de Hoofddirectie aan de diverse organisatieonderdelen waarin het verzoek wordt gedaan mee te werken aan het tot stand komen van de Rijksbegroting. De aanschrijving noemen we ook wel "kaderbrief".





## **Begroting**

### *Inhoud*

In de miljoenennota wordt de begroting van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat weergegeven in hoofdstuk XII. De begroting van de Inspectie Verkeer en Waterstaat maakt op twee verschillende manieren deel uit van hoofdstuk XII, te weten:

- de baten-lastendienstparagraaf Inspectie Verkeer en Waterstaat;
- op de diverse beleidsartikelen waar het toezicht betrekking op heeft.

De begroting van de Inspectie VenW geeft op hoofdlijnen de antwoorden op de WWW vragen van het VBTB gedachtegoed, zoals behandeld in hoofdstuk drie, weer.

In de begroting van de Inspectie VenW komen buiten de WWW vragen de volgende items aan het bod:

- Staat van baten en lasten;
- Kasstroomoverzicht;
- Overzicht vermogensontwikkeling;

De begroting wordt gebaseerd op de door de Inspectie VenW voort te brengen producten- en diensten en de bijhorende kostprijzen. In de begroting 2007 wordt een incidenteel een indicatieve openingsbalans 2007 opgenomen, de definitieve openingsbalans 2007 wordt ingediend bij voorjaarsnota.

### *Externe doelgroepen*

Tweede Kamer, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HD FEZ.

### *Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren.

### *Verantwoordelijke*

De Directeur Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de totstandkoming en tijdige aanlevering van de Inspectie V&W begroting aan de Secretaris-generaal.

De Hoofdinspecteurs/directeuren zijn verantwoordelijk voor de juistheid en tijdigheid van de voor de begroting geleverde informatie.

### *Input*

De Inspectie kaderbrief vormt samen met de beleidswensen van de Secretaris-generaal en de Directoraten-generaal het startsein voor het inhoudelijk deel van de planning- en controlcyclus. Inventarisatie van de beleidswensen vindt zowel schriftelijk als door middel van gesprekken met de Secretaris-generaal en de Directeuren-generaal plaats.

### *Handhaafbaarheidstoets / Beleidstoets*

#### Handhaafbaarheidstoets Inspecteur-generaal:

1. De Directeuren-generaal stellen een beleidsvisie of -nota niet vast voordat de Inspecteur-generaal in de gelegenheid is gesteld in een uitvoering- en handhavinganalyse zijn visie te geven op de vraag of daarin neergelegde beleid uitvoerbaar en handhaafbaar is;
2. De Directeuren-generaal stellen de inspecteur-generaal tijdig in de gelegenheid vanuit de specifieke deskundigheid en de praktijkkennis van de inspectie, uitvoering- en handhavingtoets te verrichten op de concepten voor nieuwe en wijzigingen in de bestaande wet- en regelgeving op hun beleidsterrein, teneinde in elk geval indicaties te verkrijgen over de potentiële effectiviteit en de mogelijk te realiseren mate van naleving in van een voorgenomen maatregel.

#### Beleidsstoets Directoraten-generaal:

1. De Directeuren-generaal verrichten een toetsing van de door de Inspecteur-generaal vast te stellen beleidsregels en van voornemens tot het vast stellen van nieuwe, dan wel ingrijpend gewijzigde handhavingmethodieken;
2. Indien de Inspecteur-generaal voornemens is een beleidsregel vast te stellen omtrent het gebruik van een bevoegdheid die bij of krachtens de wet aan de Inspecteur-generaal of aan de ambtenaren van de inspectie is toegekend, of die door de Inspecteur-generaal krachtens mandaat van de minister wordt uitgeoefend en door de Minister ook de bevoegdheid tot het vaststellen van beleidsregels ten aanzien van het gebruik van deze bevoegdheid is gemandateerd aan Inspecteur-generaal, stelt de Inspecteur-generaal de desbetreffende directeuren-generaal in de gelegenheid een beleidstoets uit te voeren ten aanzien van een concept voor een dergelijke regel.

De bovengenoemde toetsen kunnen het gehele jaar worden uitgevoerd. De resultaten van de toetsen worden in de voorbereiding meegenomen, en vormen een belangrijke bron van informatie voor de factsheets en de op te stellen inspectieprogramma's.

### *Factsheets*

Om het proces van tot stand komen van de voorbereidingsdocumenten zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, wordt de informatie uit de inputdocumenten en de benodigde informatie over outcome, output en input hiervoor verzameld in het standaard format: Factsheets.

Deze factsheets worden door de Directie Bedrijfsvoering (unit PenC) ingevuld in overleg met en onder verantwoordelijkheid van de Hoofdinspecteurs en bevatten kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over ontwikkelingen in de domeinen van toezicht, toezicht (activiteiten) en de daarbij behorende producten en diensten. De factsheets zijn onderverdeeld in vier hoofdstukken:

- Strategische ontwikkelingen/prioriteiten;
- Productie, reguliere (primaire) taken/domeinen;

- Bedrijfsvoering (staftaken en budgettaire/personele kaders);
- Risicomanagement.

#### *Interne gesprekken*

Op basis van de ingevulde factsheets alsmede de hierboven genoemde inputdocumenten worden op initiatief van de Hoofddirectie gesprekken gevoerd met de Hoofdinspecteurs en Directeuren. Het doel van deze gesprekken is het komen tot zakelijke afspraken tussen de Hoofddirectie en de Hoofdinspecteurs en Directeuren over de producten en prestaties die zullen worden geleverd, de bedrijfsvoering en de budgetten die raken aan de begrotingsvoorbereiding.

#### *Output*

Op basis van de factsheets alsmede de gevoerde gesprekken binnen de Inspectie wordt:

- door de Directie Bedrijfsvoering een tariefnotitie opgesteld, aan de hand van het kostprijsmodel, waaruit blijkt wat de kostprijsdekkende tarieven van de producten van de Inspectie zijn;
- na vaststelling van de tarieven de begrotingsbijdrage op basis van  $p \cdot q$  opgebouwd en aan de Secretaris-generaal aangeboden;
- de voorjaarsnota voor het lopende jaar opgesteld;
- het concept jaarplan opgesteld.

#### *Externe gesprekken*

Het concept jaarplan wordt voorgelegd aan de Directoraten-generaal. Deze voeren een beleidstoets uit waarin zij een uitspraak doen over zowel handhaafbaarheid, nalevingniveaus, de productmix, de hoeveelheden als  $p \cdot q$ .

Op basis van de ingediende stukken, alsmede de beleidstoets vindt er een begrotingsgesprek Secretaris-generaal – Inspecteur-generaal plaats. Doel van het gesprek is het bespreken van de beleids- en productvoorstellen voor het lopende en het volgend jaar voorliggen aan de hand van de drie w-vragen, inclusief de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.

Nadat in de Bestuursraad Verkeer en Waterstaat (BSR) van maart een tussenstand is verkregen over de inhoud van de Beleidsbrief van de bewindspersonen aan het Kabinet, op basis waarvan het Kabinet komt tot de Kaderbrief vindt er in april in de Bestuursraad besluitvorming plaats over het begrotingsrapport.

### **Jaarplan**

#### *Inhoud*

Het Inspectie V&W – Jaarplan is:

Een uitwerking van de Rijksbegroting dat zo is opgesteld dat het jaarplan zowel als het jaarwerkprogramma als de managementafspraken met de Secretaris-generaal wordt aangemerkt.

Het Inspectie V&W – Jaarplan beschrijft:

Alle werkzaamheden die in het kader van de uitoefening van de inspectietaken in een jaar worden uitgevoerd in termen van:

- doelstellingen, werkwijzen, hoeveelheden, p\*q met aandacht voor:
  - gewenst c.q. verplicht (wet- en regelgeving) handhavings- en nalevingsniveau;
  - het aantal / soort producten en diensten;
  - de kostprijzen.
- aanvullende managementafspraken met aandacht voor:
  - de ontwikkeling van het eigenvermogen;
  - risicobeheersing (politiek, financieel, beleid/uitvoering);
  - de agentschapsbijdrage;
  - informatie over de bedrijfsvoering.

#### *Externe doelgroepen*

Tweede Kamer, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HDFEZ.

#### *Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren, Unit managers.

#### *Verantwoordelijke*

De Hoofddirectie is verantwoordelijk voor de totstandkoming en tijdige aanlevering van het Inspectie VenW Jaarplan aan de externe doelgroepen. Procesverantwoordelijk is de Directeur Bedrijfsvoering. Inhoudelijk zal de directie TCO het tot stand komen van het jaarplan coördineren. De Hoofdinspecteurs en Directeuren zijn verantwoordelijk voor de aansluiting van het jaarplan op de in de Rijksbegroting toegezegde of geplande activiteiten.

#### *Format*

Het jaarplan volgt de volgende indeling:

- Strategische ontwikkelingen/prioriteiten;
- Productie (primaire) taken/domeinen;
- Bedrijfsvoering (staftaken en budgettaire/personele kaders);
- Risicomanagement.

#### *Inputdocumenten*

Rijksbegroting, Toezichtarrangementen, Berichten uit het toezicht, Jaarbericht, Beleidstoetsen.

## **Managementcontracten**

### *Inhoud*

De managementcontracten die de Inspecteur-generaal afsluit met de Hoofdinspecteurs / Directeuren bevatten onder andere afspraken over:

- het verband tussen de ingezette middelen en de geleverde prestaties (p\*q in kwaliteit en kwantiteit);
- risicobeheersing (politiek, financieel, beleid/uitvoering);
- de te realiseren kwaliteitsindicatoren;
- normtijden en direct productieve uren.

### *Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren.

### *Verantwoordelijke*

Directeur Bedrijfsvoering.

### *Format*

De managementcontracten volgen de indeling van het jaarplan, namelijk:

- Strategische ontwikkelingen/prioriteiten;
- Productie (primaire) taken/domeinen;
- Bedrijfsvoering (staftaken en budgettaire/personele kaders);
- Risicomanagement.

### *Inputdocumenten*

Begroting, Jaarplan.

## **5.3 Uitvoering**

### **Inleiding**

Zo kort mogelijk na Prinsjesdag vindt de zogenaamde financiële mandaatverlening voor het komende uitvoeringsjaar door de Secretaris-generaal aan de Inspecteur-generaal plaats. Met het mandaat wordt de Hoofddirectie geautoriseerd om de in de (ontwerp)begroting gepresenteerde plannen in het jaar t uit te voeren met de in de (ontwerp)begroting opgenomen financiële en personele middelen. Deze mandaatverlening vormt de start van de begrotingsuitvoering.

De instrumenten van de uitvoering zijn:

- Managementcockpit / Kwartaalrapportages;
- Voortgangsrapportage;
- Berichten uit het toezicht;
- Managementgesprekken.

## **Managementcockpit / Kwartaalrapportages**

### *Inhoud en frequentie*

Middels de managementcockpit wordt de Hoofddirectie en het Inspectiebestuur maandelijks geïnformeerd over de beheersaspecten op het gebied van prestaties, personeel, en financiën binnen de gehele Inspectie. Elk kwartaal wordt de managementcockpit in de vorm van een kwartaalrapportage opgesteld zodat de Secretaris-generaal de ontwikkelingen binnen de Inspectie kan volgen.

### *Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren, unit managers.

### *Externe doelgroepen*

Secretaris-generaal, HDFEZ

### *Verantwoordelijke*

Voor het opstellen en aanleveren van deze rapportages aan de Secretaris-generaal, de Hoofddirectie en het Inspectiebestuur is de Directeur Bedrijfsvoering verantwoordelijk. Voor de tijdige en inhoudelijk juiste aanlevering van de gegevens die zijn weergegeven in de rapportages is de Directeur Bedrijfsvoering verantwoordelijk waar het gaat om personele en financiële informatie. De Hoofdinspecteurs en overige Directeuren zijn verantwoordelijk voor de tijdige en juiste aanlevering van de gegevens waar het gaat om geleverde prestaties op het gebied van onderzoek, toelating en handhaving.

### *Format*

De managementrapportage wordt volgens vast format opgesteld.

### *Inputdocumenten*

Er liggen geen documenten ten grondslag aan het tot stand komen van deze rapportage (cockpit). Wel worden de gegevens geconfronteerd met de afspraken in het Jaarplan, de managementcontracten, de Rijksbegroting, en de managementafspraken.

### *Interne gesprekken*

De maandrapportage (cockpit) wordt maandelijks besproken in het Inspectiebestuur. Indien daartoe aanleiding bestaat zal de maandrapportage ook basis vormen voor individuele gesprekken tussen de Hoofddirectie en de verantwoordelijk leidinggevenden binnen de Inspectie V&W.

## **Voorjaarsnota**

In de begrotingsbijdrage voor het jaar t+1 worden de mutaties ten behoeve van de voorjaarsnota meegenomen, zodat de Secretaris-generaal tijdig de inhoud kan bespreken met de Minister alvorens de Voorjaarsnota naar de Tweede Kamer wordt gezonden (zie paragraaf 5.2.).

*Externe doelgroepen*

Tweede Kamer, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HD FEZ.

*Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren, Unit managers.

**Voortgangsrapportage - Najaarsnota**

*Inhoud*

De voortgangsrapportage Inspectie V&W is een rapportage van de Inspecteur-generaal aan de Secretaris-generaal die tot doel heeft de Secretaris-generaal te informeren over de bereikte resultaten van het gevoerde Inspectie V&W – beleid. Tevens worden in deze rapportage de majeure wijzigingen in de uitvoering (personeel, prestaties en financieel) beschreven. De rapportage ondersteunt de besluitvorming over bijvoorbeeld het oplossen van knelpunten ten tijde van de Najaarsnota.

*Tijdstip*

De voortgangsrapportage wordt jaarlijks op uiterlijk één september door de Inspecteur-generaal aan de Secretaris-generaal aangeboden, zodat de Secretaris-generaal tijdig de inhoud kan bespreken met de Minister alvorens de Najaarsnota naar de Tweede Kamer wordt gezonden.

*Externe doelgroepen*

Tweede Kamer, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HD FEZ.

*Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren, Unit managers.

*Verantwoordelijke*

Directeur Bedrijfsvoering

*Format*

Het verstrekken van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens over de voortgang dient te lopen langs vier hoofdlijnen:

1. Strategische ontwikkelingen / prioriteiten;
2. Productie, reguliere (primaire) taken / domeinen;
3. Bedrijfsvoering;
4. Risicomanagement.

Daarmee wordt de standaardindeling gevolgd. Uitgangspunten hierbij zijn:

1. de Rijksbegroting;
2. het jaarplan, inclusief de managementafspraken tussen de Inspecteur-generaal en de Secretaris-generaal;
3. de managementcontracten tussen de Inspecteur-generaal en de Hoofdinspecteurs c.q. Directeuren;



4. dat de voortgangsrapportage kort en bondig en in duidelijke termen weergeeft welke voortgang is geboekt afgezet tegen de norm (prestatiegegevens, productiecijfers, mijlpalen en dergelijke, zoals die zijn opgenomen in de Rijksbegroting, het jaarplan en de managementcontracten);
5. dat afwijkingen van de norm fundamenteel worden onderbouwd, dat wil zeggen, de oorzaken van de afwijking dienen helder te zijn en te zijn gerelateerd aan de norm.

Bovenstaande uitgangspunten zijn er op gericht om een globaal doch betekenisvol beargumenteerd beeld te verkrijgen van de mate waarin gestelde doelen zijn gehaald en welke middelen daartoe zijn aangewend. Slechts daar waar opvallende, zometer ongewenste en onverwachte afwijkingen van de gestelde doelen te onderkennen zijn, dient in groter detail te worden gerapporteerd.

#### *Inputdocumenten*

Jaarplan, Rijksbegroting, Maandrapportages, Managementcontracten.

#### *Externe gesprekken*

Het gesprek over de voortgang zoals opgenomen in de voortgangsrapportage zal plaatsvinden tussen de Inspecteur-generaal en de Secretaris-generaal.

### **Berichten uit het Toezicht**

#### *Inhoud*

In de ministeriële regeling van de Inspectie V&W wordt gemeld dat de Inspecteur-generaal aan de Minister, de Secretaris-generaal en de Directeuren-generaal rapportages (berichten uit het toezicht) uit dient te brengen over:

- bijzondere ontwikkelingen in het toezichtdomein
- opmerkelijke gebeurtenissen en/of incidenten
- gesignaleerde effecten van het toezicht
- interessante trends op het gebied van de naleving van de regels in het domein
- signalen over de toereikendheid van het wettelijk kader voor het toezicht
- voorliggende keuzen m.b.t. het meest geschikte toezichtarrangement
- bijzondere toezichtvormen
- gegevens van illustratieve aard
- bijzondere adviezen

Deze berichtgeving heeft een VenW brede functie en gaat over de manier waarop de naleving van de regels zich ontwikkelt, over de effecten van handhaving en toezicht, over de toereikendheid van het regelgevende kader en over nieuwe knelpunten in de uitvoering van het toezicht.

#### *Externe doelgroepen*

Minister, Secretaris-generaal, Directeuren-generaal.

*Verantwoordelijke*

De directeur TCO is verantwoordelijk voor het tijdig uitbrengen en tot stand komen van de Berichten uit het Toezicht. Inhoudelijk zijn de Hoofdinspecteurs verantwoordelijk.

*Inputdocumenten*

Interne rapportages aangaande onderzoeken, handhaving en toelating, verslagen uit het veld, onderzoeksverslagen.

*Interne gesprekken*

Indien hiervoor aanleiding is zal de Hoofdinspecteur tijdig gesprekken aanvragen met leden van de Hoofddirectie met als doel: tijdige en juiste informatie verstrekking aan de Minister.

**Interne Managementgesprekken**

*Inhoud en frequentie*

Managementgesprekken vinden plaats tussen de Inspecteur-generaal en de Hoofdinspecteurs c.q. Directeuren. Het doel van deze gesprekken is de voortgang binnen de organisatieonderdelen aan de orde te stellen.

De gesprekken vinden minimaal twee maal per jaar plaats. Veelal wordt bij het plannen van de gesprekken aangesloten op de mijlpalen in de externe cyclus m.b.t. de voorbereiding of de verantwoording, zodat dat meerdere onderwerpen aanbod kunnen komen.

*Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren.

*Verantwoordelijke*

De Directie Bedrijfsvoering.

*Format*

Geen.

*Inputdocumenten*

Maandrapportage (managementcockpit) en de voortgangsrapportage.

## **5.4 Verantwoording**

Het sluitstuk van de beleidscyclus voor de Inspectie VenW wordt gevormd door de jaarlijkse verantwoording over de uitvoering van het jaarplan door de Inspecteur-generaal aan de Secretaris-generaal. De instrumenten hiervoor zijn het jaarverslag en het jaarbericht.

## **Jaarverslag**

### *Inhoud*

Het jaarverslag is een verantwoording over de Rijksbegroting van het voorbije kalenderjaar en rapporteert over:

- de Rijksbegroting;
- het jaarplan, inclusief de managementafspraken.

De voorgeschreven inhoud ziet er als volgt uit :

- Voorwoord
- Leeswijzer
- Beleidsprioriteiten
- Bedrijfsvoeringverslag
- De Jaarrekening
  - Verantwoordingsstaten (inclusief de balans)
  - Financiële toelichting bij de verantwoordingsstaten (IF en XII)
- Bijlage 2 (XII) en bijlage 3 (IF) waarbij ingegaan moet worden op de opmerkingen van de Algemene Rekenkamer

### *Tijdstip*

Het jaarverslag van de Inspectie VenW wordt jaarlijks in februari door de Inspecteur-generaal aan de Secretaris-generaal aangeboden, zodat de Secretaris-generaal tijdig de inhoud kan bespreken met de Minister alvorens het definitieve jaarverslag van het Ministerie VenW op de derde woensdag van mei aan de Tweede Kamer wordt aangeboden.

### *Externe doelgroepen*

Tweede Kamer, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HDFEZ.

### *Interne doelgroepen*

Hoofddirectie, Hoofdinspecteurs/directeuren, Unit managers.

### *Verantwoordelijke*

De Directeur Bedrijfsvoering

### *Format*

Het format heeft dezelfde vorm als de formats voor de begroting en de voortgangsrapportage.

### *Inputdocumenten*

Maandrapportages (cockpit), voortgangsrapportage, financiële maandverantwoording, rapportages van de Algemene Rekenkamer of de Accountantsdienst.

#### *Externe gesprekken*

Een gesprek tussen de Secretaris-generaal en de Inspecteur-generaal waarin wordt teruggeblikt op de beleidsrealisaties in het afgelopen begrotingsjaar en samen met de Directoraten-generaal vooruit wordt gekeken naar de impact daarvan op het komende begrotingsjaar.

#### *Interne gesprekken*

Indien hiertoe aanleiding bestaat zal de Hoofddirectie het initiatief nemen om met de betrokken leidinggevende een evaluatiegesprek te houden.

### **Jaarbericht**

#### *Inhoud*

Op grond van artikel 6 van de ministeriële regeling Inspectie V&W, dient de Inspecteur-generaal een jaarbericht voor te leggen aan de samenleving, de Staten-Generaal, de Minister, de Secretaris-generaal en de Directeuren-generaal, waarin verslag wordt gedaan over de toezichtpraktijk van de inspectie. Het Jaarbericht geeft een beschrijving van de stand van zaken in het beleidsveld waar de inspectie haar onderzoekende, toezichthoudende en vergunningverlenende activiteiten ontplooit. Het bevat een beschrijving van de mate waarin de regels worden nageleefd en legt daaromtrent ook een verband met de activiteiten die door de inspectie worden verricht. In het Jaarbericht dient de effectiviteit van het toezicht in dezelfde termen te worden beschreven als waarvan men zich in de begrotingscyclus en in de sturingsdocumenten bedient. Het Jaarbericht dient tevens als inputdocument voor de beleidswensen in de begrotingsvoorbereiding.

#### *Externe doelgroepen*

Staten-Generaal, Minister, Secretaris-generaal, Directoraten-generaal, HDFEZ.

#### *Verantwoordelijke*

Directeur TCO

#### *Inputdocumenten*

Berichten uit het toezicht, Maandrapportages.

## Bijlage 1: Stuurinformatie in de cyclus

### Informatie-elementen t.b.v. de begroting en jaarplan<sup>5</sup>.

De hierbeneden weergegeven informatie-elementen zijn per niveau weergegeven (algemene doelstelling, operationele doelstelling, productgroepen en producten), hierdoor is het mogelijk dat een informatie-element op verschillende niveaus voorkomt terwijl het in feite dezelfde informatie betreft.

Informatie-element	Toelichting
<b>Algemene doelstelling</b>	
Outcome indicatoren (nog te ontwikkelen)	De meeteenheid om de intermediaire effecten van beleid te kunnen vaststellen.
Tijdsindicator	De tijdseenheid in termen van maanden, kwartalen of jaren waarin een streefwaarde dient te worden gerealiseerd of een realisatiegegeven is gerealiseerd.
Begroting budget	Voorlopige berekening van de kosten van te realiseren output (ten einde de outcome te realiseren) voor een vastgestelde periode.
Politiek bestuurlijke verplichting / budgetflexibiliteit	De mate waarin de meerjarig beschikbare bedragen juridisch verplicht of anderszins gebonden zijn.

Informatie-element	Toelichting
<b>Operationele doelstelling</b>	
Outcome indicatoren (nog te ontwikkelen)	De meeteenheid om de intermediaire effecten van beleid te kunnen vaststellen.
Tijdsindicator	De tijdseenheid in termen van maanden, kwartalen of jaren waarin een streefwaarde dient te worden gerealiseerd of een realisatiegegeven is gerealiseerd.
Naam en datum aanvang evaluatieonderzoek	Bij elk evaluatieonderzoek dient de beoogde datum van aanvang te worden aangegeven (elke operationele doelstelling dient een keer in de vijfjaar te worden geëvalueerd).
Begroting budget	Voorlopige berekening van de kosten van te realiseren output (ten einde de outcome

<sup>5</sup> Gebaseerd op "Informatiebehoeften in het baten-lastenstelsel: *inventariseren en karakteriseren van informatiebehoeften voor besturing en beheersing*", Projectorganisatie Invoering Baten Lastenstelsel V&W".

	te realiseren) voor een vastgestelde periode.
--	---

<b>Informatie-element</b>	<b>Toelichting</b>
<b><i>Productgroep en Product</i></b>	
Outcome indicatoren (nog te ontwikkelen)	De meeteenheid om de intermediaire effecten van het/de product(groep) te kunnen vaststellen.
Output indicatoren	De meeteenheid, zowel kwantitatief als kwalitatief, om de realisatie van prestaties in termen van het/de product(groep) te kunnen vaststellen.
Tijdsindicator	De tijdseenheid in termen van maanden, kwartalen of jaren waarin een streefwaarde dient te worden gerealiseerd of een realisatiegegeven is gerealiseerd.
Opbrengsten	Ontvangen financiële middelen ter vergoeding van de geleverde producten of diensten.
Directe kosten	De kosten die direct naar de productengroepen / producten (of onderliggende processen) kunnen worden toegerekend (vanwege een rechtstreeks verband)
Indirecte kosten	De kosten die niet direct naar de productengroepen / producten (of onderliggende processen) kunnen worden toegerekend (vanwege het ontbreken van een rechtstreeks verband)
Normtijd per product	De hoeveelheid tijd die aan het produceren van één product wordt gependend.
Benodigd aantal fte	Het benodigd aantal fte's om de weergegeven productie te kunnen produceren.
Integrale kostprijs (voorcalculatorisch)	Alle directe en indirecte kosten toegerekend aan een product(groep).
Investeringen	Benodigde investeringen om de productie-aantallen te kunnen realiseren.
Afschrijvingskosten	Afboeking van de balans van de waardevermindering van productiemiddelen gedurende het boekjaar.
Overige doelmatigheids-, doeltreffendheids- en kwaliteitsindicatoren	Zie het rapport doelmatigheidsindicatoren Inspectie VenW voor een volledig overzicht.

### Informatie voor middelenbeheersing

Informatie-element	Toelichting
<b>Personeel en Organisatie</b>	
Formatie	Beoogde capaciteitsomvang en samenstelling, gerelateerd aan geraamde productie en direct productieve uren per fte.
Bezetting	Ingezette personele capaciteit, uitgedrukt in FTE.
Arbeidsmix	De totale inzet van arbeidscapaciteit, onderscheiden naar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eigen personeel voor onbepaalde tijd;</li> <li>• eigen personeel voor bepaalde tijd;</li> <li>• inhuur;</li> <li>• uitbesteding.</li> </ul>
Personele kosten	Direct en indirect personeelsgebonden kosten.
Ziekteverzuim	Niet ingezette arbeidscapaciteit vanwege ziekte.
Functioneringsgesprekken	Aantal gevoerde en vastgelegde functioneringsgesprekken.
Mobiliteit	Instroom, doorstroom en uitstroom van personele capaciteit.
Uurtarieven	Het integraal uurtarief dat de organisatie per direct productief uur moet doorberekenen aan afnemers om kostendekkend te kunnen zijn.
Competenties	Beoogde mix van vaardigheden, kennis en ervaring.

Informatie-element	Toelichting
<b>Financiën Begroting en Budget</b>	
Stand geautoriseerde begrotingsbedragen	De actuele stand van de door de Staten-Generaal geautoriseerde begrotingsbijdragen (kosten en investeringen)
Mutaties in de begrotingsbijdrage	Wijzigingen gedurende het begrotingsjaar van de eerder geautoriseerde begrotingsbijdragen.
Beschikbare begrotingsruimte	Ruimte die resulteert na aftrek van de gerealiseerde kosten ten opzichte van de begroting.
Stand budgetten	De actuele stand van de door de SG / IG, geautoriseerde budgetten.

(Saldo) Baten en Lasten programma en apparaat	Het resultaat dat voortvloeit uit activiteiten die gedurende het jaar zijn verricht op basis van opbrengsten en kosten.
Kapitaalsontvangsten en –uitgaven	De ontvangsten en uitgaven m.b.t. investeringen met meerjarig nut.
Meerjaren raming	Prognoses van de opbrengsten en kosten voor de komende jaren.

<b>Informatie-element</b>	<b>Toelichting</b>
<b><i>Financiën Grootboek en overige administraties</i></b>	
Mutaties in vermogen	Wijzigingen die gedurende het jaar optreden in het eigen/vreemd vermogen zoals weergegeven op de balans.
Behaald resultaat	Het saldo van opbrengsten en kosten zoals weergegeven in de resultatenrekening.
Kasstromen	Inzicht in de ontwikkeling van de kaspositie zoals bepaald door inkomsten en uitgaven en toekomstige rechten en verplichtingen.
Stand debiteuren	Omvang openstaande vorderingen.
Stand crediteuren	Omvang openstaande schulden.
Stand kas/bank/giro	Omvang van de kaspositie.
Stand aangegane verplichtingen	Omvang van de in de toekomst te verrichten uitgaven.
Stand materiele activa	Omvang van de huidige boekwaarde als resultante van investeringen en afschrijvingen.

<b>Informatie-element</b>	<b>Toelichting</b>
<b><i>Informatisering &amp; Automatisering</i></b>	
Kosten en investeringen voor hard- en software	Uitgaven in een bepaalde periode t.b.v. de aanschaf van hard- en software (ICT).
Exploitatiekosten	De uitgaven in een bepaalde periode t.b.v. het beheer en onderhoud van ICT.

<b>Informatie-element</b>	<b>Toelichting</b>
<b><i>Huisvesting &amp; Facilitair</i></b>	
Huisvestingsbehoefte (investeringen en kosten)	De omvang van de huidige en gewenste huisvesting in relatie tot de uit te voeren taken.
Facilitaire kosten	De uitgaven in een bepaalde periode m.b.t. huisvesting, bewaking/beveiliging, schoonmaak, verhuizingen, repro etc.



Datum  
19 januari 2006  
Rapport  
Planning en control

Paginnummer  
33

## **Colofon**

Uitgever Inspectie Verkeer en Waterstaat

Datum 19 januari 2006

Contactpersoon drs. R.B. Derksen CMA CFM

Doorkiesnummer 7034