

Vergaderjaar 2003–2004

29 620

Instellen cateringorganisatie Paresto

Nr. 1 HERDRUK*

Ter griffie van de Tweede Kamer der Staten-Generaal ontvangen 2 juni 2004.
De wens over het voorgenomen besluit nadere inlichtingen te ontvangen kan door of namens de Kamer of door ten minste dertig leden van de Kamer te kennen worden gegeven uiterlijk op 2 juli 2004.

De Kamer kan zich tegen het voorgenomen besluit uitspreken uiterlijk op 2 juli 2004 dan wel binnen veertien dagen na het verstrekken van de in de vorige volzin bedoelde inlichtingen.

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 1 juni 2004

1. Inleiding en samenvatting

Op grond van de voorhangprocedure van artikel 10 van de Comptabiliteitswet 2001 leg ik u hierbij mijn voornemen voor, om met ingang van 1 januari 2005 over te gaan tot het instellen van een dienst die een batenlastenstelsel voert, te weten: de cateringorganisatie Paresto. Deze voorhangprocedure houdt in dat het besluit niet eerder wordt genomen dan 30 dagen nadat u het voornemen daartoe schriftelijk ter kennis is gebracht. Indien u binnen 30 dagen na ontvangst van de kennisgeving of binnen 14 dagen na het verstrekken van nadere inlichtingen zich uitspreekt tegen het voorgenomen besluit, zal ik het voornemen niet omzetten in een besluit.

Het kabinet is van mening dat de status van een dienst die een batenlastenstelsel voert en de daarbij behorende specifieke beheersregels, de doelmatigheid van Paresto zullen bevorderen en de dienstverlening zullen verbeteren. Het traject tot het instellen van de dienst wordt begeleid door het Begeleidingsteam Verzelfstandigingen van de ministeries van BZK en Financiën (BiFi-team). Daarbij is uitgegaan van de twaalf instellingsvoorwaarden die naar aanleiding van de tweede rijksbrede evaluatie van het resultaatgerichte besturingsmodel in combinatie met het batenlastenstelsel in december 2002 met de Tweede Kamer overeen zijn gekomen (TK 2002–2003, 28 737, nr. 1).

De achterliggende stukken met betrekking tot de instellingsvoorwaarden liggen ter inzage bij de griffie¹.

Per 1 januari 2005 wil Paresto een marktconforme cateringorganisatie zijn. Hiertoe heeft Paresto als missie een professionele organisatie te zijn die haar bestaansreden ontleent aan het leveren van een overeengekomen pakket aan hoogwaardige cateringdiensten op een zo doelmatig, doeltreffend en klantgericht mogelijke wijze ter ondersteuning van de eenheden

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer; de vertrouwelijke bijlage is ter vertrouwelijke inzage gelegd, **alleen voor de leden**, bij het Centraal Informatiepunt van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

* I.v.m. correctie in termijnstelling.

van de krijgsmacht, (NAVO)bondgenoten op Nederlands grondgebied en – in opdracht – van anderen binnen het Rijk.

2. Ministeriële verantwoordelijkheid

Met de introductie van diensten die het baten-lastenstelsel voeren binnen de Rijksoverheid is de mogelijkheid gecreëerd om met behoud van de volledige ministeriële verantwoordelijkheid de beperkingen in de bedrijfsvoering die bij een kas-verplichtingenstelsel aanwezig zijn, weg te nemen. Als staatssecretaris van Defensie zullen mijn bevoegdheden ten aanzien van Paresto volledig intact blijven. De ministeriële verantwoordelijkheid bij diensten die een baten-lastenstelsel voeren houdt dan ook in dat ik door u ter verantwoording kan worden geroepen voor het gehele handelen van de dienst. Het budgetrecht van het Parlement blijft volledig van toepassing.

3. Waarom de overgang naar dienst die het baten-lastenstelsel voert

Diensten die een baten-lastenstelsel voeren kenmerken zich door een resultaatgericht besturingsmodel in combinatie met een baten-lastenadministratie. Defensie richt de cateringorganisatie Paresto op om door middel van schaalvergroting en taakspecialisatie een doelmatigheidswinst te genereren. Hiervoor is het van belang dat aansturing plaats zal vinden op basis van output en dat een integraal kostprijsmodel wordt gehanteerd. Daarom streeft Defensie ernaar Paresto de status te geven van een dienst die een baten-lastenstelsel voert.

4. De wijze waarop de dienst voldoet aan de instellingsvoorwaarden

De praktijk leert dat het toepassen van de instellingsvoorwaarden op een dienst die een baten-lastenstelsel gaat voeren een groot veranderproces met zich meebrengt, niet alleen voor de dienst zelf maar ook voor haar omgeving. Het resultaatgericht werken vereist een cultuuromslag bij zowel de dienst als haar klanten.

De projectorganisatie Paresto heeft sedert januari 2003 de start op 1 april 2004 voorbereid en doorloopt het traject om op 1 januari 2005 de status te krijgen van een dienst die het baten-lastenstelsel voert. Met betrekking tot dit traject is in maart 2003, in overleg met het BiFi-team, een plan van aanpak opgesteld dat invulling geeft aan de twaalf instellingsvoorwaarden. Tevens is er een reorganisatieplan opgesteld waarin de bestaande cateringorganisaties binnen Defensie worden samengevoegd tot Paresto.

Inmiddels kan worden gesteld, dat voldoende invulling is gegeven aan de twaalf instellingsvoorwaarden. In de eerste bijlage bij deze brief wordt per instellingsvoorwaarde hierop een toelichting gegeven.

Paresto zou vanaf 1 januari 2004 gaan proefdraaien. Door een aantal factoren is besloten de start drie maanden uit te stellen. De redenen hiervoor waren:

- De software voor de administratie was niet gereed;
- Diverse defensieonderdelen waren onvoldoende voorbereid;
- Het overleg met de vakbonden over arbeidsrechtelijke aspecten van de reorganisatie was nog niet afgerond.

Inmiddels is de benodigde software op orde en op 1 april waren de benodigde informatiesystemen beschikbaar voor de gebruikers.

Met de defensieonderdelen is een aangepaste wijze van communiceren en informeren overeengekomen, waarin Paresto (anders dan voorheen)

het voortouw heeft en de centrale coördinatie voor zijn rekening neemt. Ook bestaat formeel volledige overeenstemming over de dienstverleningsovereenkomsten. Met de vakbonden is inmiddels volledige overeenstemming bereikt over de rechtspositie van al het personeel.

Door het uitstel is het niet mogelijk om nog een volledig jaar proef te draaien. Wil Paresto als formele dienst starten op 1-1-2005, dan kan dus niet aan het jaar proefdraaien worden voldaan zoals dat op dit moment is voorgeschreven. Naar de mening van het Kabinet is het echter mogelijk om voldoende ervaring op te doen. De volgende redenen liggen hieraan ten grondslag:

- Vanaf medio 2004 functioneert de gehele organisatie als ware het een dienst die een baten-lasten stelsel voert.
- De proef wordt zeer breed opgezet zodat na 1-1-2005 niemand binnen Paresto met nieuwe werkwijzen wordt geconfronteerd.
- De bedrijfsprocessen van Paresto zijn relatief eenvoudig. Alle bedrijfsvoeringsaspecten kunnen daarom in de proefperiode voldoende worden beproefd.

5. Doelmatigheid en nulmeting

Met de status van een dienst die een baten-lastenstelsel voert wordt beoogd de doelmatigheid van Paresto te vergroten. Zo zullen op basis van het integrale kostprijsmodel de verschillen tussen de diverse vestigingen beoordeeld worden. De lokale productkostprijs is hierbij een belangrijke indicator. Jaarlijks zullen met de (lokale en centrale) opdrachtgevers een basisprogramma en een lokaal programma van eisen worden opgesteld. Een belangrijke andere doelmatigheidsverbetering bestaat uit het vergroten van de productiviteit van de medewerkers. Op basis van een overeengekomen productiviteitsverbetering in de komende jaren kunnen de kosten met zo'n 10% worden teruggebracht vanaf 2006. Ook zijn er een aantal indicatoren opgesteld die vanaf 2004 structureel worden gemeten en betrokken zullen worden bij de resultaatgerichte sturing.

Voor een goede analyse van de verbetering van de doelmatigheid van een dienst die het baten-lastenstelsel voert is het van belang dat voorafgaand aan de start een nulmeting wordt uitgevoerd. Met behulp van deze nulmeting kan in de jaren erna worden gekeken of inderdaad de doelmatigheid van de dienst is toegenomen.

Het proefjaar 2004 wordt door Paresto primair gebruikt om voldoende basisgegevens voor deze nulmeting te verzamelen. Dit gebeurt aan de hand van te realiseren kostprijzen en zeventien prestatie-indicatoren die in het kader van resultaat gerichte bedrijfsvoering zijn ontwikkeld.

Vanaf 2004 kunnen vervolgens op basis van deze indicatoren de effecten op de doelmatigheid van het hebben van een status als dienst die een baten-lastenstelsel voert worden gevolgd.

6. Stand van zaken financieel beheer

Een belangrijk gevolg van het resultaatgericht besturingsmodel in combinatie met een baten-lastenstelsel is een grote transparantie ten aanzien van de prestaties en de bedrijfsvoering. Mede ten behoeve van deze grotere transparantie krijgt het financieel beheer van diensten die een baten-lasten administratie voeren elk jaar veel aandacht van de Algemene Rekenkamer. De diensten die een baten-lastenstelsel voeren, dienen ook het voorbeeld te zijn van goede bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid. Ook om die reden wordt er groot belang gehecht aan het op orde zijn van het financieel beheer van deze diensten.

Paresto wordt een nieuwe organisatie. Het is dus niet mogelijk een goedkeurende accountantsverklaring over 2003 te krijgen, zoals instellingsvoorwaarde 12 stelt. In plaats daarvan is door de Audit Dienst Defensie (ADD) de opzet van het financieel beheer in het Handboek Administratieve Organisatie (AO) van Paresto geaudit. De ADD is tot het oordeel gekomen dat de AO in opzet voldoet aan de daaraan te stellen eisen en voldoende maatregelen biedt om de processen en de verantwoording op een beheerste wijze te laten verlopen.

7. De wijze waarop de Tweede Kamer in de ontwerpbegroting en de eerste suppletore begroting geïnformeerd zal worden

In de begroting 2005 zal een uiteenzetting over Paresto worden gegeven onder verwijzing naar de relevante beleidsartikelen waar de bijdragen voor producten en diensten zijn geraamd. Daarnaast zal de dienst kenbaar maken welke indicatoren gebruikt zullen gaan worden om de doelmatigheidsontwikkeling inzichtelijk te maken. In de toelichting wordt een indicatieve openingsbalans opgenomen met een toelichting op de begroting van baten en lasten in meerjarig perspectief, een kasstroomoverzicht en de ontwikkeling van het eigen vermogen in meerjarig perspectief.

De eerste suppletore begroting in 2005 zal de definitieve openingsbalans bevatten. Ook wordt in deze suppletore begroting de formele nulmeting opgenomen.

8. Instemming

Graag zou ik uw (stilzwijgende) instemming krijgen voor mijn voorgenomen besluit, dan wel vernemen welke aanvullende informatie u wenst te ontvangen.

De Staatssecretaris van Defensie,
C. van der Knaap

Toelichting per instellingsvoorwaarde.

Voor de twaalf instellingsvoorwaarden voor een dienst die een baten-lastenstelsel voert is aangegeven hoe de kandidaat-dienst die een baten-lastenstelsel voert Paresto hieraan invulling heeft gegeven.

Instellingsvoorwaarde 1,

Er is een omgevingsanalyse uitgevoerd die inzichtelijk maakt welke actoren in de omgeving van een dienst een (aan)sturingsrelatie hebben met deze dienst, wat de aard en inhoud van deze relatie is en welke verbeteringen hierin mogelijk zijn om te komen tot een grotere resultaatgerichtheid. De beoogde (aan)sturingsrelaties na de start als dienst tussen eigenaar en opdrachtnemer respectievelijk tussen opdrachtgever en -nemer zijn vastgelegd in managementafspraken.

Ondersteunende diensten van Defensie, waaronder de diensten die een baten-lastenstelsel voeren, vallen onder de verantwoordelijkheid van de Commandant Defensie Interservice Commando (C-DICO). De C-DICO legt verantwoording af aan de Secretaris Generaal.

De C-DICO en de directeur van Paresto hebben managementafspraken gemaakt over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de respectievelijke verantwoordelijkheden en over hoe de risico's worden afgedekt (zie hierover toelichting op instellingsvoorwaarde 7).

Paresto is de enige gemandateerde dienst die producten aanbiedt op het gebied van voeding en kantine/tokoverzorging. Behalve in vredetijd verleent Paresto ook in oefen- en operatiegebieden haar diensten.

Instellingsvoorwaarde 2,

De producten en diensten die het aangrijpingspunt zijn van sturing zijn geïdentificeerd en voldoen aan criteria van externe focus, commitment, representativiteit, homogeniteit, meetbaarheid en eenduidigheid.

De producten van Paresto zijn opgenomen in een banqueting map. Dit overzicht van producten en diensten is door het BiFi-team beoordeeld op de in deze instellingsvoorwaarden genoemde eigenschappen.

Instellingsvoorwaarde 3,

Er is een beschrijving van de bedrijfsprocessen van de dienst die het fundament vormt voor de instellingsvoorwaarden 2, 4, 5 en 7.

De afspraken met betrekking tot de bedrijfsprocessen en de externe en interne planning & controlcycli zijn vastgelegd in een hiërarchische procesbeschrijving van Paresto, die is opgesteld in nauw overleg met het BiFi-team. De planning- en controlcyclus zal aansluiten op de reeds bestaande cycli die de twee andere diensten die een baten-lastenstelsel voeren binnen Defensie (de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen, DGW&T en de Dienst Telematica Organisatie, DTO) aanhouden.

Instellingsvoorwaarde 4,

Er is een kostprijsmodel waarin de koppeling wordt gelegd tussen de geïdentificeerde producten en diensten enerzijds en de aan perioden toegerekende kosten anderzijds. Het kostprijsmodel voldoet aan de criteria van transparantie, betrouwbaarheid en is zodanig ingericht dat er voor- en nacalculatie evenals een verschillenanalyse gemaakt kunnen worden.

Er is in 2003 een kostprijsmodel ontwikkeld waarbij aansluiting is gezocht bij de markt. De doelstelling is immers dat Paresto marktconform opereert. Middels benchmarks zal de doelmatigheid van Paresto vergeleken worden met standaarden in de markt. Op basis van dit kostprijsmodel worden directe en indirecte kosten in een bepaalde periode toegerekend aan de voortgebrachte producten en diensten. Doorbelasting van

indirecte kosten geschiedt via de kostenplaatsmethode. Voor de toe te rekenen indirecte kosten wordt voorcalculatorisch uitgegaan van een normale bezetting. Uiteindelijk wordt de gerealiseerde kostprijs per product afgezet tegen de voorcalculatie.

Instellingsvoorwaarde 5,

De dienst geeft vooraf aan hoe hij (en anderen) later kunnen beoordelen of men doelmatiger is gaan werken. Basisindicator is de kostprijs per product of dienst. In aanvulling hierop wordt een set van kwaliteitsindicatoren vastgesteld.

Om de resultaatgerichte bedrijfsvoering te ondersteunen zijn zestien prestatie-indicatoren (PI'n) ontwikkeld. Tijdens het proefdraaien met het resultaatgerichte sturingsmodel wordt een informatie verzameld, om de startsituatie van deze PI'n vast te stellen. Deze nulmeting wordt gebruikt om de effecten van de dienstvorming (ook kwalitatief) na 2004 inzichtelijk te krijgen.

Daarnaast is in het bedrijfsplan Paresto een concrete doelmatigheidsdoelstelling opgenomen met betrekking tot de jaarlijks inzetbare uren per VTE en een daaraan gekoppelde structurele verlaging van de jaarlijkse werkgeversbijdragen (van de defensieonderdelen) aan de cateringkosten.

Instellingsvoorwaarde 6,

Er is sprake van een op resultaatgerichte externe planning- en controlcyclus tussen moederministerie en dienst en een daarop aansluitende interne planning- en controlcyclus binnen de dienst. Dit impliceert dat gestuurd en bekostigd wordt op de kwantiteit, kwaliteit en prijzen van de geïdentificeerde producten en diensten waarbij het aggregatieniveau extern en intern kan verschillen

De planning- en controlcyclus van Paresto wordt ingericht conform de reeds bestaande cycli van de diensten die een baten-lastenstelsel voeren DTO en DGW&T. De planning- en controlcyclus van Paresto is op basis hiervan vertaald naar een «kalender» die binnen het DICO wordt gehanteerd. Deze kalender sluit aan op de begroting en verantwoording van het departement. Op deze manier vinden rapportage en verantwoording getrapd plaats. Sturing van diensten die een baten-lastenstelsel voeren binnen het Ministerie van Defensie is continue in ontwikkeling. Mede naar aanleiding van het oprichten van de dienst Paresto is een aanzet gedaan tot het nog concreter benoemen van indicatoren waarover verantwoording moet worden afgelegd.

Instellingsvoorwaarde 7,

Er is een identificatie van de risico's die de dienst loopt, er zijn afspraken gemaakt over de risicoverdeling tussen moederministerie en de dienst en er is een systematische afweging gemaakt op het gebied van de sturing en beheersing van de risico's.

Paresto heeft een Strategische Analyse gemaakt, waarin de risico's zijn geïnventariseerd. Daarbij zijn de risico-eigenaren benoemd en mogelijke maatregelen verkend. De risicoverdeling is bovendien geadresseerd in de Managementafspraken tussen de C-DICO en de directeur van Paresto en heeft DFEZ een standpunt ingenomen over financiële consequenties van de risico's van diensten die een baten-lastenstelsel voeren van Defensie in het algemeen.

Instellingsvoorwaarde 8,

Er is een plan van aanpak voor het opstellen van een openingsbalans, ondertekend door de directeur Financieel-Economische Zaken, de directeur van de Departementale Accountantsdienst en de directeur van de dienst.

Een plan van aanpak (PvA) voor het opstellen van een openingsbalans is in nauw overleg met de betrokken partijen binnen Defensie en met het BiFi-team opgesteld. Bij het opstellen van dit PvA is aansluiting gezocht bij de vigerende regelgeving alsmede met ervaringen die reeds zijn opgedaan binnen het Ministerie van Defensie bij andere diensten die een baten-lastenstelsel voeren. Dit PvA is door de genoemde functionarissen ondertekend.

Instellingsvoorwaarde 9,

Er is aan plan van aanpak voor de in het financieel beheer aan te brengen wijzigingen door de overgang naar een baten-lastenstelsel, ondertekend door de directeur Financieel-Economische Zaken, de directeur van de Departementale Accountantsdienst en de directeur van de dienst.

Paresto is een organisatie die wordt opgericht uit bestaande organisatiedelen die voorheen bij de diverse Krijgsmachtdelen opereerden. De administratie van die organisatiedelen was integraal onderdeel van de departementale kas-verplichtingen administratie. Het inrichten van het financieel beheer bij Paresto is derhalve naast de omvorming naar een baten-lastenadministratie, het samenvoegen van bestaande administraties. Bij het inrichten van het financieel beheer is ernaar gestreefd geen complexe financiële processen in te voeren. Er is aansluiting gezocht bij de markt waar processen reeds uitgebreid zijn beproefd en geëvolueerd naar een zo efficiënt en effectief mogelijk beheer, dit mede gezien de zware concurrentie in de cateringbranche. Het PvA hiertoe is ondertekend door de genoemde functionarissen.

Instellingsvoorwaarde 10,

Er is een plan van aanpak opgesteld voor het proefdraaien met een resultaatgericht besturingsmodel. Bij startdatum 1 januari van het jaar t wordt tenminste gedurende het hele jaar t-1 proef gedraaid. Na afloop van het proefdraaien vindt een nulmeting plaats die in de eerste suppletore begroting van het eerste bestaansjaar aan de Staten-Generaal wordt verstrekt.

De proefperiode voor het resultaatgericht besturingsmodel is door omstandigheden vastgesteld op 9 maanden. In eerste instantie zal in een beperkt aantal regio's proef worden gedraaid om vervolgens op basis van de «lessons learned» het (eventueel aangepaste) besturingsmodel uit te rollen naar de overige regio's. Het plan van aanpak voor het proefdraaien met een resultaatgericht besturingsmodel is gericht op het zo snel als mogelijk effectief en efficiënt opereren. Dit is mede ingegeven door het voornemen van Defensie reeds in 2006 Paresto de concurrentie met marktpartijen aan te laten gaan (middels de zogenaamde Competitieve Dienstverlening toets). Ook bij het proefdraaien geldt dus als basis het marktconform opereren. De evaluatie van het proefdraaien zal mede plaats vinden door cateringdeskundigen uit de markt.

Instellingsvoorwaarde 11,

Er is een plan van aanpak opgesteld voor het proefdraaien met een baten-lastenstelsel. Bij startdatum 1 januari van het jaar t wordt tenminste gedurende het hele jaar t-1 proef gedraaid.

Vanaf 1 april wordt, op basis van een PvA, proefgedraaid met een baten-lastenstelsel. Daarbij worden ook de klanten al geconfronteerd met het integrale kostprijsmodel. Aangezien Paresto in 2004 nog deel uitmaakt van de reguliere verantwoording in een kas-verplichtingen omgeving, is een (deels geautomatiseerde) interface gebouwd die uit de gevoerde baten-lastenadministratie gegevens genereert die worden gebruikt voor verantwoording in een kas-verplichtingen omgeving.

Instellingsvoorwaarde 12,

Er is een goedkeurende (deel-)accountantsverklaring bij de verantwoording. Bij startdatum 1 januari van het jaar t heeft deze accountantsverklaring betrekking op het jaar t-2.

Aangezien Paresto op 1 april 2004 formeel wordt opgericht, is het niet mogelijk een goedkeurende (deel-) accountantsverklaring over 2003 te krijgen. In plaats daarvan wordt door de Auditdienst Defensie (ADD) de opzet van het financieel beheer in het Handboek AO van Paresto geaudit. Deze audit is inmiddels afgerond en het oordeel van de ADD was positief.

Managementafspraken <DIENST DIE EEN BATEN-LASTEN ADMINISTRATIE VOERT> verder aangeduid als dienst.

Ter uitvoering van het Instellingsbesluit <DIENST> hebben de Directeur <NAAM DIRECTEUR> en de Commandant Commando Dienstencentra i.o. van het Ministerie van Defensie onderstaande afspraken gemaakt.

Hoofdstuk I Algemeen**Artikel 1 Uitgangspunten**

1. De eigenaar (Commandant CDC) en de directeur <DIENST> maken management-afspraken met betrekking tot de aansturing, verantwoording, planning en control, bedrijfsvoering, ondersteuning en beslissingsbevoegdheid.
2. De eigenaar waakt over de continuïteit en de kwaliteit van de organisatie van de <DIENST>. Directeur <DIENST> is verantwoordelijk voor het leveren van de overeengekomen producten en diensten tegen de afgesproken kwaliteit en prijs. De directeur <DIENST> is verantwoordelijk voor een adequate bedrijfsvoering.
3. Commandant CDC stelt de productrange en formeel de prijzen van de <DIENST> vast.
4. Commandant CDC is als eigenaar voorzitter van de Bestuursraad. Deze komt ten tweemaal per jaar bijeen om te overleggen over relevante (strategische) aspecten van besturing en bedrijfsvoering, waaronder de begroting en verantwoording van de <DIENST>.
5. De directeur <DIENST> en de Commandant CDC treden regelmatig in overleg (Bedrijfsvoeringsoverleg), ten minste drie maal per jaar of zoveel als noodzakelijk in het kader van de bedrijfsvoering.
6. Op de onderlinge relatie tussen de Commandant CDC en <DIENST> zijn de gedelegeerde mandaatregeling en de departementale regelgeving van toepassing.

Hoofdstuk II Rapportages en mededelingen**Artikel 2 Begroting en bedrijfsplan****BEGROTING**

1. Jaarlijks wordt door Commandant CDC een aanwijzing opgesteld inzake het aanleveren van de begroting van de <DIENST> voor het komende jaar t.
2. De <DIENST> levert bijdragen aan de departementale begrotingsvoorbereiding conform de rijksbegrotingsvoorschriften van het Ministerie van Financiën en de departementale richtlijnen hierover.

BEDRIJFSPLAN

1. De <DIENST> dient tijdig, conform de bedrijfsplanaanschrijving, bij Commandant CDC een concept jaarplan in voor het desbetreffende kalenderjaar.
2. Het bedrijfsplan bevat in ieder geval:
 - 3.1 ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van de kerntaken en de bedrijfsvoering;
 - 3.2 financiële prognoses;
 - 3.3 een meerjarige investeringsplanning (mede ten behoeve van de leen-aanvraag richting het Ministerie van Financiën).
 - 3.4 in overleg met de eigenaar de stuurinformatie (prestatie-indicatoren en kengetallen), die in voortgangsrapportages wordt gemonitord.

Artikel 3 Managementinformatie

1. De <DIENST> verstrekt binnen de in de aanschrijving Toprapportage gestelde termijn een voortgangsrapportage aan Commandant CDC, conform de daarvoor geldende interne en departementale richtlijnen.
2. In de voortgangsrapportage zijn opgenomen de in het kader van resultaat gerichte bedrijfsvoering van Paresto ontwikkelde prestatie indicatoren en kengetallen, die door Staf CDC als passend zijn ervaren binnen de kaders van het Management Informatiesysteem CDC.
3. Periodiek naar aanleiding van de Toprapportage wordt in het Bedrijfsvoeringoverleg door de directeur <DIENST> mondeling melding gedaan over relevante ontwikkelingen inzake de Bedrijfsvoering.
4. Indien ten opzichte van het bedrijfsplan relevante afwijkingen ontstaan of worden voorzien met betrekking tot te bereiken doelen, financiële resultaten en de overige bedrijfsvoeringsaspecten, treedt de directeur <DIENST> zo snel mogelijk in overleg met Commandant CDC.

Artikel 4 Financiële verantwoording en accountantsverklaring

1. De <DIENST> legt aan Commandant CDC verantwoording
 - af over het voorafgaande kalenderjaar door:
 - een financiële verantwoording;
 - een slotwet,
 - een accountantsverklaring;
 - een mededeling over de bedrijfsvoering;
 - een voorstel ter goedkeuring voor de bestemming resultaat.
2. De financiële verantwoording, de slotwet en de <DIENST> paragraaf worden opgesteld conform de regelgeving (comptabiliteitswet) en de specifieke aanschrijving van Commandant CDC.
3. De accountantsverklaring heeft betrekking op de bijdrage aan het Rijksjaarverslag.

Artikel 5 Sociaal jaarverslag ten behoeve van Commandant CDC

Conform tijdspad levert de <DIENST> aan Commandant CDC een bijdrage aan het CDC jaarverslag.

Hoofdstuk III Nadere bepalingen ten aanzien van de bedrijfsvoering

Artikel 6 Administratieve organisatie

1. De <DIENST> is gehouden een baten-lasten administratie te voeren.
2. De <DIENST> is gehouden een administratie te voeren van de voor rekening van de klanten uitgevoerde werkzaamheden en de daaruit voortvloeiende verplichtingen en betalingen, vorderingen en ontvangsten. Daarnaast dient de administratie inzicht te geven in de door de <DIENST> gemaakte uitvoeringskosten, op een wijze die aansluit bij de door de beleidsterrein controller CDC aangegeven specificaties.
3. De administratie dient zodanig te zijn ingericht dat daarmee wordt voldaan aan de Comptabiliteitswet, haar uitvoeringsvoorschriften, alsmede andere voorschriften van of namens de minister. Hieronder vallen tevens de relevante eisen, voorschriften en richtlijnen die aan de minister worden opgelegd, alsmede aanwijzingen van de directeur FEZ en beleidsterreincontroller CDC.
4. De <DIENST> draagt zorg voor een adequaat financieel en materieel beheer en administratieve organisatie met inachtneming van de geldende departementale richtlijnen.

Artikel 7 Kostprijsmodel en tarifiering

1. De <DIENST> werkt voor zijn producten en diensten met een (voorcalculatorische) integrale kostprijs.

2. De uitgangspunten voor de bepaling van de integrale kostprijs zijn beschreven in het kostprijsmodel <DIENST>. Het kostprijsmodel wordt vastgesteld door de eigenaar.

Hoofdstuk IV Nadere bepalingen ten aanzien van het mandaat van de directeur <DIENST>

Artikel 8 Personeelsaangelegenheden

1. De directeur van de <DIENST> draagt zorg voor de inrichting van zijn organisatie op zodanige wijze dat het bedrijfsplan kan worden gerealiseerd
2. De directeur van de <DIENST> is bevoegd om met inachtneming van de toegekende mandaten, zoals opgenomen in de beleidsbundel CDC, besluiten te nemen inzake personeelsaangelegenheden met betrekking tot onder hem ressorterende functionarissen.

Artikel 9 Risicobeleid

1. De directeur van de <DIENST> draagt zorg voor het op meetbare wijze in kaart brengen van de risico's van de organisatie, alsmede de maatregelen die worden genomen teneinde de risico's te voorkomen, dan wel de negatieve effecten van deze risico's weg te nemen of te minimaliseren.
2. Aan de hand van de uit te voeren risico analyse wordt door de <DIENST> een verbeterplan opgesteld en uitgevoerd.
3. Het risicobeleid is gebaseerd op de binnen Defensie gehanteerde baselines en ministeriele richtlijnen daaromtrent.

Hoofdstuk V Overgangs- en slotbepalingen

Artikel 10 Afwijkingen managementafspraken

In overleg tussen commandant CDC en directeur <DIENST> kan van deze managementafspraken worden afgeweken. Afwijkingen worden schriftelijk vastgelegd.

Artikel 11 Inwerkingtreden

1. Deze managementafspraken treden in werking met ingang van datum ondertekening.
2. De management afspraken worden aangegaan voor de duur van 3 jaren.
3. Indien tussen partijen na verstrijken van de werkingsduur geen vervangende managementafspraken zijn vastgesteld, worden de afspraken stilzwijgend met één jaar verlengd.

Aldus afgesproken en in tweevoud opgemaakt te Den Haag, d.d.

De Commandant Commando Dienstcentra,
(naam)

De directeur <DIENST>,
(naam)