

Projectplannr: A.1.04
(incl ABC. 2.09)

Blauwdruk interne besturing

NEa, ZBO/ dienst met een batenlastenstelsel

(inclusief beschrijving P&C-cyclus)

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
2.	Wettelijk kader en belangrijkste stakeholders	2
2.1	Wettelijke taak	2
2.2	Belangrijkste stakeholders in relatie tot interne besturing	2
3	Missie en middellange termijndoelstellingen	3
3.1	Taak van de Nea	3
3.2	Missie	3
3.3	Doelstellingen	3
3.4	Strategische doelstellingen	3
4.	Besturingsfilosofie	4
4.1	Verantwoordelijkheid en mogelijkheid tot beïnvloeden	4
4.2	Uitbesteden van taken	6
4.3	Managementstijl	7
4.4	Managementlagen	7
4.5	Bestuursafspraken	8
4.6	Sturingsvariabelen	8
5.	Planning & Controlcyclus	10
5.1	Algemeen	10
5.2	Bedrijfsinformatie systemen	10
5.3	Schema interne en externe planning- & controlcycli jaar t	11

Hoofdstuk 1. Inleiding

De blauwdruk interne besturing beschrijft het interne besturingsmodel van de NEa. Deze blauwdruk sluit aan op het externe aansturingmodel; wijzigingen in het ene model hebben consequenties voor de structuur van de ander. De blauwdruk is primair beschreven voor de situatie vanaf 2005 waarin de NEa een dienst die een baten/lastenstelsel voert zal zijn. Deze situatie wordt vooraf gegaan door een proefperiode van een jaar. In deze proefperiode zal reeds zoveel mogelijk volgens het in dit rapport beschreven stelsel gewerkt worden. Wanneer gedurende het proefjaar of een deel daarvan nog geen bestuur geïnstalleerd zijn, dan zullen de bevoegdheden - conform artikel 20.5b- worden uitgeoefend door de directeur van de NEa.

Het wettelijk kader dat in hoofdstuk 2 wordt beschreven geeft het kader aan van de bewegingsruimte en de belangrijkste eisen waaraan de besturing moet voldoen.

De missie, doelen en daarvan afgeleide middellange termijn doelstellingen van de NEa worden beschreven in hoofdstuk 3; zij vormen het vertrekpunt van de besturingsfilosofie.

Hoofdstuk 4 verwoordt vervolgens de besturingsfilosofie van de aansturing van de NEa door de bestuurders. In dat zelfde hoofdstuk wordt uit de doeken gedaan hoe die doorwerkt in aspecten van zogenaamde “make or buy” beslissingen, de managementstijl, de te maken managementafspraken tussen de verschillende lagen, bestuursafspraken en tenslotte in sturingsvariabelen.

In hoofdstuk 5 wordt de P&C-cyclus beschreven waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de cyclus ten behoeve van de paragraaf in de Rijksbegroting en de cyclus waarin met de opdrachtgever en de eigenaar wordt onderhandeld over het budget.

Hoofdstuk 2. Wettelijk kader en belangrijkste stakeholders

2.1 Wettelijke taak

De taak van de NEa is vastgelegd in het wetsontwerp tot Wijziging van de Wet milieubeheer; waarin dit stuk naar wetartikelen wordt verwezen wordt op dit wetsontwerp bedoeld. De kerntaak van de NEa is volgens hoofdstukken 16 en 18 daarvan het toezicht houden op de uitvoering van en het handhaven van de regelgeving in de Wet milieubeheer op het gebied van handel in CO₂ en NO_x -emissierechten en het mogelijk maken van deze handel door registratie van de overdrachten van rechten. Met het wetsvoorstel wordt volgens de memorie van toelichting beoogd om op kosteneffectieve wijze te voldoen aan internationale verplichtingen ten aanzien van de reductie van de emissie van broeikasgasen en stikstofoxiden.

2.2 Belangrijkste stakeholders in het kader van de interne besturing

De belangrijkste 'stakeholders' van de NEa in relatie tot de interne besturing zijn de Ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) en van Economische Zaken en het bestuur van de NEa. Andere belangrijke stakeholders zijn de inrichtingen (emittenten), de toezichtpartners (OM, Wm-BG), de Europese Commissie en de maatschappij (incl media).

a. De Minister van VROM

De Minister van VROM is van rijkswege verantwoordelijk voor de totstandkoming van een regeling voor de handel in broeikasgasemissierechten en een regeling die voorziet in de beperking van emissies van stikstofoxiden. Tevens is de Minister verantwoordelijk voor het instandhouden van de voorwaarden voor onafhankelijke besluitvorming en kwalitatief goede en betrouwbare uitvoering. Daarnaast draagt de minister de verantwoording voor doel- en rechtmatige besteding van middelen door de NEa, alsmede voor de juridische en financiële randvoorwaarden waarbinnen de NEa moet opereren.

Hoewel de Minister volgens artikel 2.13 van het wetsontwerp een besluit van de emissieautoriteit kan vernietigen, is de minister *niet* verantwoordelijk voor de inhoud, de wijze van totstandkoming of de uitkomsten van de besluiten.

b. Het bestuur van de NEa

Het bestuur van de NEa bestaat uit drie of vijf leden (Artikel 2.3). Het is belast met het besturen van de NEa en stelt hiertoe een bestuursreglement vast (Artikel 2.7). Elk jaar doet het bestuur verslag van de taakuitoefening, het gevoerde beleid en de kwaliteitszorg van de NEa. Dit ter verantwoording aan de minister van VROM en beide kamers van de Staten-Generaal. Het bestuur heeft ambtenaren tot zijn beschikking die onder zijn gezag staan; de ambtenaren zijn omtrent de uitvoering van hun werkzaamheden uitsluitend verantwoording verschuldigd aan het bestuur. *Het bestuur oefent aldus een aantal bevoegdheden uit ten aanzien van het personeel, behoudens de aan de Kroon en aan de Minister van BZK toegekende bevoegdheden. Het bestuur is voorts gehouden aan algemene wettelijke kaders voor de rijksoverheid, zoals bijvoorbeeld ARAR, BBRA, HAFIR. De beheersmatige bevoegdheden (PIOFAH-zaken) ten aanzien van het functioneren van de NEa worden geregeld via een convenant tussen de Minister van VROM en het bestuur van de NEa.*

Hoofdstuk 3. Missie en middellange termijn doelstellingen

3.1 Taak van de NEa

De NEa vervult een centrale rol in het nakomen van de verplichtingen die de Nederlandse staat heeft inzake de implementatie van richtlijn nr. 2003/87/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 13 oktober 2003. Deze richtlijn betreft de handel in emissierechten van broeikasemissies. De NEa is daarnaast toezichthouder voor de handel in NO_x-emissierechten. De NEa streeft ernaar om die taak rechtvaardig, transparant, integer, operationeel uitmuntend en resultaatgericht uit te voeren. De NEa heeft voorts tot taak diverse gegevens te verzamelen die met het oog op de uitoefening van haar taken van belang zijn of relevant zijn voor de opdrachtgever zoals gegevens over technieken ter bepaling van de emissies.

3.2 Missie

De missie van de NEa luidt:

het op een effectieve, rechtvaardige en transparante manier toezicht houden op en het handhaven van de wet- en regelgeving in het kader van de Wet milieubeheer op het gebied van de handel in CO₂- en NO_x-emissierechten en het mogelijk maken van handel deze door registratie van de overdrachten van rechten.

3.3 Doelstellingen

Om deze missie te kunnen volbrengen heeft NEa zich ten doel gesteld om per 1 januari 2005 operationeel te zijn. NEa beoogt haar missie uit te voeren op een zodanige wijze dat zij:

- nationaal en internationaal toonaangevend is ten aanzien van de effectiviteit van haar taakuitvoering ;
- bij de instellingen bekend staat als bekwaam, rechtvaardig en streng;
- in haar bedrijfsvoering transparant is;
- aan haar medewerkers een inspirerend werkklimaat biedt.

3.4 Strategische doelstellingen

Enkele van de strategische doelstellingen voor de middellange termijn zijn:

1. Het behalen van een ISO 9001:2001-certificaat
2. Het afleggen van publieke verantwoording over meetbare prestaties
3. Operationele uitmuntendheid in de procesvoering
4. Resultaatgericht werken

Voor een nader uiteenzetting van deze strategische doelstellingen wordt verwezen naar het O&F-rapport van de NEa.

Hoofdstuk 4. Besturingsfilosofie

Algemeen

Belangrijke elementen van de besturingsfilosofie van de NEa zijn de interne verantwoordelijkheidsverdeling tussen de afdelingen onderling en de afdelingen ten opzichte van de staf. Daarnaast spelen de vraagstukken van zelfdoen of uitbesteden en het maken van managementafspraken tussen de verschillende bestuurslagen. Uitgangspunten van de besturingsfilosofie zijn:

- Koppeling van verantwoordelijkheid aan de mogelijkheid tot beïnvloeding;
- Piekbelastingen worden zoveel mogelijk met behulp van externe deskundigen opgevangen – onder volledige verantwoordelijkheid van de NEa. In de uitvoering van de wetgeving wordt gebruik gemaakt van in de markt aanwezige (onafhankelijke) expertise;
- Technisch ICT beheer wordt onder strakke regie aan een derde partij uitbesteed;
- Kernwaarden van de managementstijl zijn integriteit, rechtvaardigheid en transparantie;
- Het aantal hiërarchische lagen wordt zo klein mogelijk gehouden;
- Afspraken tussen bestuurslagen krijgen een contractuele status en vormen de leidraad voor de P&C-cyclus;
- Afspraken tussen bestuurslagen worden zoveel mogelijk concreet en meetbaar gemaakt door het gebruik van sturingsvariabelen.

4.1 Verantwoordelijkheid en mogelijkheid tot beïnvloeden

Bij de besturing van de NEa wordt uitgegaan van een concept waarin verantwoordelijkheden en mandaten daar worden gelegd waar rechtstreekse beïnvloeding mogelijk, wenselijk en/of noodzakelijk is. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen het primaire proces en de bedrijfsvoering.

a. Verantwoordelijkheden in het primaire proces

Besluiten krachtens de Wet milieubeheer zijn voorbehouden aan bestuursleden. Het bestuur kan zijn bevoegdheden mandateren aan medewerkers van de NEa.

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten. In het concept O&F- rapport staat de volgende verdeling weergegeven:

No.	Naam proces	Verantwoordelijke afdelingen			
		Bedrijfs-bureau	Validatie en vergunning-verlening	Registratie emissiehandel	Toezicht en handhaving
1.	Beheren basisbestand	X			
2.	Vergunningverlening		X		
3.	Behandelen emissieverslagen			Registratie	X
4.	Vaststelling en transacties NOx			Registratie	X
5.	Vaststelling en transacties CO2			Registratie	X
6.	Toezicht en handhaving				X
7.	Sancties		X		X
8.	Bezwaar en beroep		X		X
9.	Klachten	X			
10.	Externe verantwoording	X			

b. Kostprijsmodel

Ten aanzien van mandaten en verantwoordelijkheden geldt dat die belegd worden waar beïnvloeding mogelijk is.

Ten aanzien van de kosten geldt dat zij volledig gedekt worden via een kostprijsmodel van de producten en diensten van de NEa. De verschillende variabelen die bepalend zijn voor de opbouw van het kostprijsmodel zijn:

- de aantallen te vervaardigen producten (Q)
- het aantal te besteden uren per tariefgroep voor de vervaardiging van een product (yx)
- de direct aan het product toe te rekenen kosten (Mx)
- de hoogte van het tarief per tariefgroep (Tx), dat weer afhankelijk is van de gemiddelde loonkosten per tariefgroep, de gemiddelde materiele overheadkosten (zoals bureaunkosten en huisvesting) per directe formatieplaats, en de personele overheadkosten per directe formatie plaats.

Het kostprijsmodel is op zijn beurt weer bepalend voor de inrichting van het onderdeel in het werkplan ten behoeve van de opdrachtgever. Het onderdeel ten behoeve van de opdrachtgever bevat een specificatie van de kosten per product; de kosten per product bestaan uit het aantal producten vermenigvuldigd met de standaard kostprijs van dat product plus zogenaamde direct materiële kosten die een één op één relatie hebben met het product. Een standaard kostprijs is voorts opgebouwd uit tarieven vermenigvuldigd met een standaard bewerkingstijd.

In formules kan het bovenstaande als volgt worden weergegeven:

$$Stk_{px} = (y_a * T_a) + (y_b * T_b) + (y_c * T_c) + (Y_d * T_d)$$

$$TK_{px} = (Q * Stk_{px}) + M_x$$

$$TK_{px} = Q \{(y_a * T_a) + (y_b * T_b) + (y_c * T_c) + (Y_d * T_d)\} + M_x$$

TK_{px} = Totale Kosten voor de uitvoering van een Q aantal producten x

Stk_{px} = Standaard kostprijs van een product x

M_x = Direct materiële kosten van een product x

Q = Geraamde aantal producten

T_x , (x = a,b,c,d) = Tarief X

y_x = Standaard bewerkingstijd van tarief x, (x = a,b,c,d)

Dagtarieven zijn voorts als volgt opgebouwd:

Gem. directe personele kosten van de tariefgroep A	materiële overhead kosten/ aantal medewerkers in tariefgroep A
	personele overheadkosten/ aantal medewerkers in tariefgroep A

Hiervan afgeleid kunnen de volgende verantwoordelijkheden worden gedefinieerd:

	Directie	Hoofd Bedrijfsbureau	Hoofd Registratie Emissiehandel	Hoofd Validatie vergunningen	Hoofd Toezicht en handhaving
Productie (Q)		B	P	P	P
Standaard bewerkingstijd (Yx)		B, P	P	P	P
Direct materiële kosten (Mx)		B	P	P	P
Directe personele kosten	P	B			
Materiële overheadkosten	P	B			
Personele overheadkosten	P	B			

P = productverantwoordelijk, B =bewaakt

Bovenstaande tabel geeft weer dat ten aanzien van de omzet de lijnafdelingen verantwoordelijk zijn voor de productie en voor de bewaking van de standaard bewerkingstijden.

Ten aanzien van de kosten zijn de lijnafdelingen verantwoordelijk voor de directe materiële kosten en de afdeling bedrijfsvoering voor de bewaking van de (personele en materiële) overheadkosten. De directe personele kosten worden via de formatie bewaakt door het bureau bedrijfsvoering. Uiteraard is het zo dat uit hoofde van zijn controlfunctie het hoofd Bedrijfsbureau tevens de informatie verzamelt en consolideert en rapporteert over de productie, bewerkingstijden en direct materiële kosten.

Voorbeeld:

In de praktijk betekent dit dat in het kader van de P&C-cyclus het Bureau Bedrijfsvoering een interne aanschrijving opstelt waarin hij aan de andere afdelingshoofden vraag om een begroting op te stellen voor zijn eigen producten en diensten. Daartoe krijgen de afdelingshoofden een vast format en een opgave van de hoogte van de tarieven per tariefgroep. Het Bureau Bedrijfsvoering heeft hiertoe een berekening gemaakt van de gemiddelde loonkosten van de verschillende tariefgroepen, de gemiddelde huisvestingskosten en de gemiddelde personele overheadkosten berekend. De afdelingshoofden in de lijn maken voor hun begroting een inschatting van de aantallen te leveren prestaties per product of dienst. Daarnaast zullen zij voor de berekening van de productkosten het aantal uren dat nodig is per tariefgroep moeten inschatten en door die zogenaamde standaard bewerkingstijden daarmee de kostprijs berekenen. In het eerste jaar zal daarbij gebruik worden gemaakt van de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de grote proef, in het tweede jaar kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen uit het eerste jaar; de jaren erna zal de opdrachtgever doorgaans het eerste jaar als vertrekpunt willen nemen om te onderhandelen. Om de totale kosten voor de uitvoering van een taak te berekenen, is ook een raming benodigd van de direct materiële kosten die nodig zijn voor de vervaardiging van een product of levering van een dienst, zoals bijvoorbeeld het uitbestede technisch onderhoud van het register. Daarnaast wordt per product of dienst aangegeven wat het kwaliteitsniveau en doorlooptijd is. Aanvullend worden ook projecten beschreven – per project wordt de relatie met de producten en diensten aangegeven en het effect van het project in termen van prijsverlaging, doorlooptijdverkorting, kwaliteitsverbetering of dat het een nieuw product als resultaat heeft. De afdelingsbegrotingen gaan gepaard met beleidsmatige toelichtingen die relevant zijn voor de opdrachtgever. Nadat alle informatie verzameld is, wordt het geheel gebundeld door het Bedrijfsbureau. Op basis van een notitie wordt een door het bedrijfsbureau opgestelde concept besproken in het MT en later in de bestuursraad.

4.2 Uitbesteden van taken

NEa heeft vanwege haar beperkte taakomvang minder mogelijkheden om piekbelastingen binnen de formatie op te vangen en om een volledige stafafdeling met alle specialistische taken in stand te houden. De organisatie kiest ervoor om bepaalde taken van het primaire proces en het ondersteunende proces uit te besteden daar waar de markt goede alternatieven biedt. De omvang van het bedrag zal ca. de helft van het gehele apparaatbudget beslaan. Deze bedragen maken onderdeel uit van de door NEa te ramen kosten in het kader van het jaarwerkplan.

Besloten is om bovengenoemde redenen in ieder geval de volgende zaken deels of geheel uit te besteden:

a. Onder verantwoordelijkheid van Afdeling Registratie Emissiehandel (RE)

- Technisch ICT beheer van de verschillende registers inclusief de koppeling met het Europese register: geheel uit te besteden aan externe partij vanwege het specialistische karakter;

b. Onder verantwoordelijkheid van Afdeling Validatie en Vergunningverlening (VV)

- Beoordeling van de ontvankelijke vergunningaanvraag en het daarbij behorende monitoringsprotocol: betrokkenheid van BG-Wm en gedeeltelijke uitbesteding aan derde (expert)partij vanwege het specialistische karakter;
- Valideren nieuwe monitoringsprotocollen bij vierjaarlijkse ronde: inhuur extra capaciteit en expertise van derde partij (naast inzet medewerkers Bedrijfsbureau) in verband met piekbelasting;
- Behandeling van bezwaren en beroepen

c. Onder verantwoordelijkheid van Afdeling Toezicht en Handhaving (TH)

- Uitvoeren van controle metingen (volgens verificatieprotocol) van NOx of CO2 door gespecialiseerd bureau in afstemming met Wm-BG in verband met het specialistische karakter;
- Behandeling van bij bedrijfscontroles geconstateerde niet-nalevingen van wet en regelgeving worden afgestemd met BG-Wm. In sommige gevallen kunnen strafrechtelijke procedures noodzakelijk zijn en wordt na toestemming van het Bestuur van de NEa het OM ingeschakeld. Hier betreft het een taak die buiten de bevoegdheid van de NEa is geplaatst.
- Behandeling van emissieverslagen.
- Opleggen van sancties alsmede behandeling van bezwaren en beroepen.

d. Onder verantwoordelijkheid van Bedrijfsbureau (BB)

- Twee jaarlijkse enquête naar tevredenheid van de stakeholders wordt in verband met de behoefte aan een onafhankelijke beoordeling uitbesteed.
- Behandeling van klachten en klachtenprocedures: bij piekbelasting uitbesteden aan Gemeenschappelijke Dienst van VROM.

4.3 Managementstijl

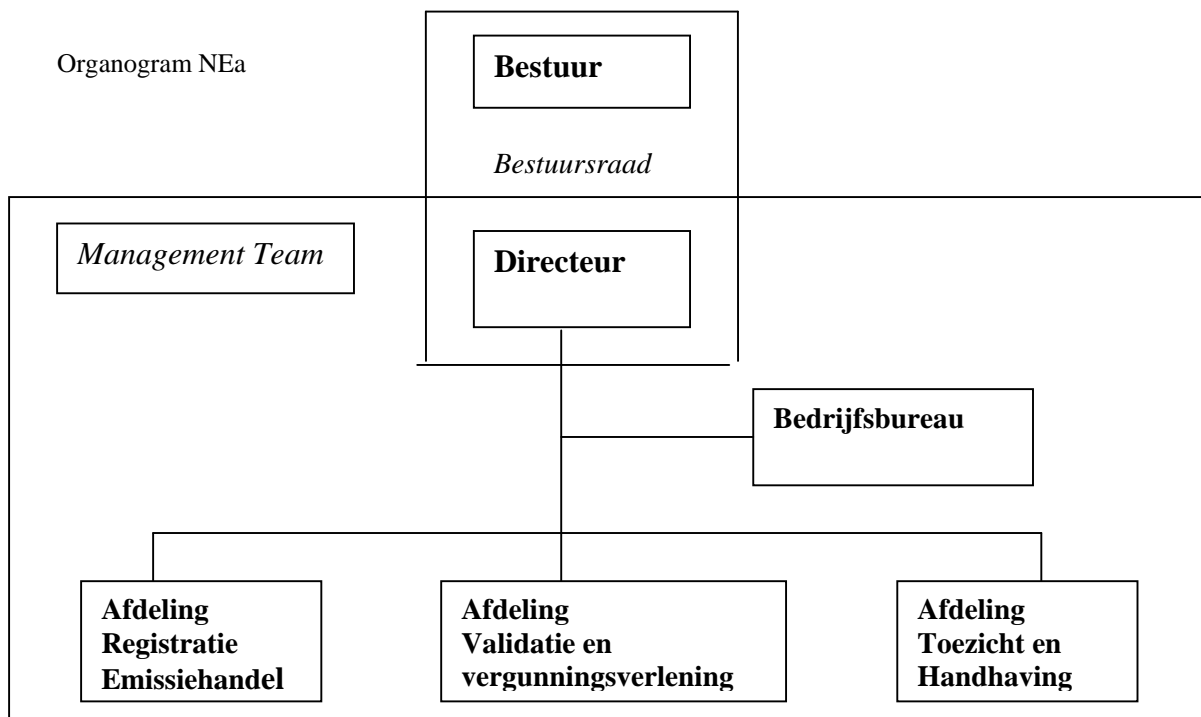
Binnen de NEa geldt het uitgangspunt dat de organisatie via strakke, heldere lijnen haar werkprocessen zal uitvoeren. De managementstijl kan als volgt getypeerd worden:

- de medewerker is verantwoordelijk voor planning en organisatie van de werkzaamheden binnen vooraf gemaakte afspraken. Dit betekent zelfsturing binnen kader op het laagste niveau;
- het management geeft ruimte voor creativiteit en voor continue verbetering van de kwaliteit van de producten van de NEa;
- het management is toegankelijk;
- het management bevordert de professionaliteit van medewerkers via vorming en opleiding op maat;
- het management bevordert teamwerk;
- het management vraagt verantwoording van de medewerkers ten aanzien van integriteit, rechtvaardigheid en transparantie;
- er heerst een cultuur waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken op afspraken en resultaten.

4.4 Managementlagen: Bestuur/Bestuursraad- Management Team

Het bestuur van de NEa is belast met de besturing van de NEa. Het bestuur van de NEa tezamen met de directeur vormen een besturend orgaan dat de Bestuursraad wordt genoemd. Dit wordt in het bestuursreglement geregeld. De directeur en eventuele andere medewerkers van de NEa hebben bevoegdheden voor zover die door het bestuur van de NEa gemandateerd zijn. De ambtenaren van de NEa zijn omtrent de uitvoering van hun werkzaamheden uitsluitend verantwoording verschuldigd aan het bestuur (Artikel 2.6, lid 2). Het Bestuur heeft tot kerntaak het bespreken van de strategie van de NEa in relatie tot de middellange termijndoelstellingen die het bestuur heeft gedefinieerd en de uitwerking van de strategie op hoofdlijnen. De gedetailleerde voorbereiding en uitwerking van de besluitvorming vindt via de portefeuillehoudende afdelingshoofden in de lijn plaats.

De afdelingshoofden hebben zowel operationele, functionele als hiërarchische verantwoordelijkheden. Zij zijn dus tegelijk inhoudelijk (productie-) en human resource manager. De directeur vormt aldus de “linking pin” tussen de twee bestuurslagen.



4.5 Bestuursafspraken, managementcontracten en werkafspraken

Jaarlijks wordt het beleid vertaald in concrete afspraken tussen het bestuur van de NEa en de directeur van de NEa over de te leveren prestaties in hoofdlijnen. De afspraken worden vastgelegd in een zogenaamd “contract” bestuursafspraken.

Hoewel het bestuur van de NEa formeel opdrachtgever is voor alle projecten ter uitvoering van de afspraken, wordt dit praktisch ingevuld door het mandateren van het opdrachtgeverschap aan de directeur. De bestuursafspraken zijn op zo'n wijze ingericht dat expliciet aan verschillende hoofdaspecten van het beleid aandacht wordt gegeven, te weten: de uitvoering van de emissiewetgeving, projecten, de benodigde middelen of financiën, personeel en kwaliteit.

Belangrijk onderdeel vormen ook de in het volgende hoofdstuk genoemde sturingsvariabelen. Deze variabelen maken inzichtelijk of de specifieke beleidsdoelstellingen al dan niet worden gehaald. De concretisering van deze variabelen dient in de reguliere P&C cyclus (werkplan – maand/ kwartaalrapportages – jaarrekening) plaats te vinden.

De controller (hoofd bedrijfsbureau) voorziet de directeur van advies over het te voeren bedrijfseconomische beleid en assisteert bij de verantwoording ervan. Onderdeel van de werkzaamheden van de controller is de uitvoering van een toezichtplan in het kader van de P&C cyclus. Evenzo ondersteunt de beleidsmedewerker PIOFAH onafhankelijk van de controller de directeur bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Deze scheiding is noodzakelijk in verband met mogelijke conflicterende belangen tussen die van de medewerker en van de organisatie. De beleidsmedewerker PIOFAH moet los van de controller de directeur en medewerkers kunnen adviseren.

Managementcontracten worden ook afgesloten tussen de directeur (namens de bestuursraad) en afdelingshoofden. Bureauhoofden maken werkafspraken met hun medewerkers. De afdelingshoofden kunnen tevens productiemanager zijn. Het afdelingshoofd kan dus enerzijds optreden als gedelegeerd opdrachtgever optreden en kan als toeleverancier aan een productiemanager opdrachtnemer zijn. Een productiemanager onderhandelt met de capaciteitsleverancier over in te zetten personeel op zijn product of project(en). De onderhandeling bij projecten vindt in eerste instantie plaats binnen de afdeling waar het project aan opgedragen is, maar er kan ook rekrutering uit andere afdelingen plaatsvinden. Dit model biedt de beste waarborgen tegen te hoog oplopende indirecte uren. De resultaten van de projectonderhandelingen, i.e. de projectovereenkomsten, worden schriftelijk vastgelegd.

4.6 Sturingsvariabelen

Onderdeel van de instellingsvoorwaarden is het definiëren van een aantal sturingsvariabelen. Deze sturingsvariabelen moeten de minister in staat stellen zich een goed oordeel te vormen over de doelmatige besteding van middelen en over de kwaliteit van de output. Deze sturingsvariabelen (met nog in de reguliere P&C cyclus te formuleren streefwaarden) zullen worden opgenomen in de bestuursafspraken tussen het bestuur van de NEa en de directeur van de NEa en door worden vertaald naar de managementcontracten tussen de directeur en afdelingshoofden. Over de stand van zaken wordt gerapporteerd in de kwartaalrapportages.

De centrale doelstellingen (zie ook hoofdstuk 3) van de NEa zijn:

- Nationaal en internationaal toonaangevend zijn ten aanzien van de effectiviteit van haar taakuitvoering ;
- Bij de instellingen bekend staan als bekwaam, rechtvaardig en streng;
- Transparante bedrijfsvoering hebben;
- Een inspirerend werkklimaat aan haar medewerkers bieden.

Doelstelling 1: ten behoeve van de maatschappij (en politiek):

Nationaal en internationaal toonaangevend zijn ten aanzien van haar taakuitvoering

Kritieke succesfactoren:

1. Accurate registratie van de feitelijke reductie van emissies
2. Totstandkoming van emissiehandel
3. Grote pakkans van overtreders/ fraudeurs

Doelstelling 2: ten behoeve van afnemers – bedrijven en instellingen:

Bij de instellingen bekend staan als bekwaam, rechtvaardig en streng

Kritieke succesfactoren:

4. Tijdige behandeling van dossiers
5. Tijdige en heldere informatievoorziening inzake de consequenties van de veranderingen in de wetgeving consequenties ervan
6. Klanttevredenheid (w.o. administratieve lastendruk)

Doelstelling 3: ten behoeve van VROM als eigenaar/ opdrachtgever):

Een excellente bedrijfsvoering

Kritieke succesfactoren:

7. Efficiënte uitvoering van de taken
8. Rechtmatige uitvoering van taken
9. Accurate administratievoering van emissieregisters
10. Goedkeurende accountantsverklaring

Doelstelling 4 (ten behoeve van het personeel):

Een inspirerend werkklimaat aan haar medewerkers bieden

Kritieke succesfactoren:

11. Kennis
12. Professionaliteit
14. Integriteit
15. Arbeidssatisfactie

Hoofdstuk 5. Planning- en Controlcyclus

5.1 Algemeen

Het besturingsproces als geheel is georganiseerd volgens een 'planning- & controlcyclus'. De cyclus heeft als doel inzicht te bieden in de productie (uitvoering van de wet- en regelgeving), de doelmatigheid van de besteding van de (productie)middelen, de kwaliteit en de uitvoering van het hrm-beleid. De cyclus met zijn contracten en rapportages is zowel voor externe (i.h.b. Bestuur en VROM) als voor interne sturing relevant.

De cyclus start jaarlijks met de 'aanschrijvingsbrief' van de Staatssecretaris van VROM aan het bestuur van de NEa. Onderdeel van de cyclus is het tussentijds verantwoording afleggen over de voortgang en achteraf over de daadwerkelijk geleverde prestaties. Intern gebeurt dit met kwartaalrapportages waar de sturingsvariabelen prominent onderdeel van uitmaken. Halfjaarlijks wordt extern gerapporteerd naar VROM. De conclusies van deze verantwoording vormen de basis voor overleg en bijsturing.

Twee cycli

De planning & control binnen de NEa is op te delen in twee cyclische processen: de begrotingscyclus en de werkplancyclus.

De eerste bestaat uit de begrotingsvoorbereiding en de begrotingsuitvoering in Rijksverband en gaat reeds 9 maanden voor aanvang van het jaar van start. In de Tweede Kamer ligt echter een wetwijziging voor waarin wordt voorgesteld om de zogenaamde aparte paragrafen voor diensten die een batenlasten administratie voeren in de Rijksbegroting af te schaffen. Dit betekent dat wanneer die wetwijziging wordt aangenomen, de NEa slechts wordt genoemd als onderdeel van een beleidsartikel van KVI/DG M.

In de tweede, de zogenaamde werkplancyclus, wordt een opdrachtgevers en een eigenaarsdeel onderscheiden. Het opdrachtgeversdeel of ook wel het werkprogramma (het overzicht van alle geplande wettelijke activiteiten en projecten in het kader van de wettelijke taken voor een bepaald jaar), wordt als integraal onderdeel van de werkplancyclus beschouwd. Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor operationele plannen ter uitvoering van het personeelsbeleid en het beleid op het gebied van kwaliteitszorg. Ook de jaarlijkse actualisering van organisatie- en formatierapporten maakt deel uit van de werkplancyclus.

Het is de bedoeling een meerjarenperspectief te incorporeren en wel zodanig dat dit in overeenstemming is met de meerjarenbegroting.

Het hoofd Bedrijfsbureau heeft de eindverantwoordelijkheid voor het verloop van de P&C-cyclus. Het bureau neemt de coördinatie van bijdragen op onderdelen van het werkplan voor hun rekening. De input daarvoor komt voorts uit de interne P&C-cyclus die aanvangt met een interne aanschrijving aan de lijnafdelingen.

In de bijlage wordt een globaal overzicht gegeven van de gehele jaarlijkse planning- & controlcyclus.

5.2 Bedrijfsinformatiesysteem

De bedrijfsvoering van de NEa wordt ondersteund door een boekhoudapplicatie en een door Pink Roccade ontwikkelde applicatie voor bedrijfsinformatie. De boekhoudapplicatie bestaat uit een grootboekstelsel met verschillende financiële subsystemen voor onder meer debiteuren en inkoop en crediteuren, een projectenadministratie, een personeels- en formatiesysteem.

5.3 Schema interne en externe planning- & controlcycli jaar t

		januari	februari	maart	april	mei	Juni	juli	augustus	september	oktober	november	december
Voorbereiding	Jaar t-1	NEa				DBL-paragraaf	Aanschrijving NEa-afd. werkpl.+ product-begrotingen	Herleiding DBLcijfers		<ul style="list-style-type: none"> • .werkpl. Nea-afd. • Tariefnotitie 		<ul style="list-style-type: none"> • Werkplan • Offerte 	
	VROM			Beleidsbrief jaar t		Primitieve begroting t	Verzoek tariefnotitie incl. aanwijzingen	Conceptbegroting	Ontwerpbegroting	Aanschrijving werkplan/offerte	Akkoord. Tariefnotitie.		Opdracht/ werkplan acc.
	Rijk			Kaderbrief jaar t	Totalenbrief			Juli-brief			<ul style="list-style-type: none"> • Miljoenennota • Begrotingen 	Begrotingsbehandeling in Tweede/Eerste Kamer	
Uitvoering	Jaar t	NEa	Marap 4 ^e kw jaar t-1 (intern karakter)		Marap 1 ^e kw. Jaar t (intern karaktere)			Marap 2 ^e kw.jaar t (intern karakter)	Halfjaarrapportages (extern karakter)		Marap 3 ^e kw. Jaar t (intern karakter)		
	VROM			Suppletoire begroting							Suppletoire begroting		
	Rijk					Voorjaarsnota						Najaarsnota	
Verantwoording	Jaar t+1	NEa	Marap 4 ^e kw. (intern karakter)	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarrap. opdr.g. • Fin. verantw./ res. bestemming • DBL-paragraaf tbv Rijksbegroting 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslag • Herleiding NEa DBL cijfers 								
	VROM		Voorlopige VROM verantwoording	Definitieve verantwoording VROM		<ul style="list-style-type: none"> • Slotwet • Fin. verantw. 							
	Rijk		Voorlopige jaarrekening			Definitieve verantwoording en slotwet Rijk							

Toelichting van de belangrijkste onderdelen van de planning- & controlcyclus

- *Tariefnotitie ten behoeve van de eigenaar*, bestaande uit:
 - een voorstel voor de tarieven in het aankomende jaar;
 - een overzicht van de tariefgroepen;
 - een beschrijving van de berekening en opbouw van de tarieven.

- *Werkplan ten behoeve van de eigenaar*, bestaande uit:
 - de voornemens omtrent ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van de organisatie, de personeelsinzet, automatisering, huisvesting, voorlichting en communicatiebeleid;
 - een overzicht van de voorziene opdrachten voor dat jaar, waarbij de uit te voeren werkzaamheden zoveel als mogelijk zijn beschreven op basis van kengetallen;
 - een begroting, waarbij zichtbaar wordt aangesloten bij de voorziene opdrachten.

- *Jaarplan/offerte ten behoeve van een opdrachtgever*, bestaande uit:
 - een beschrijving van het doel en de achtergrond van de werkzaamheden;
 - een opsomming van de relevante documenten waarop de offerte is gebaseerd;
 - een overzicht van de activiteiten verbonden aan de opdracht en de daaraan gerelateerde kosten;
 - een overzicht van de te leveren rapportages;
 - een specificatie van de kosten, de mix van ingezette medewerkers en, voor zover relevant, de behandelingsnormen die verbonden zijn aan de activiteiten.

- *Halfjaarrapportage ten behoeve van de eigenaar*, bestaande uit:
 - geaggregeerde informatie over alle kosten die door het tarief worden gedekt, zulks in relatie tot het goedgekeurde werkplan en voorzien van kengetallen;
 - de feitelijke realisatie gedurende de eerste zes maanden en de bijgestelde prognose over het gehele begrotingsjaar.

- *Halfjaarrapportage ten behoeve van een opdrachtgever*, bestaande uit:
 - een financieel/kwantitatieve rapportage over de realisatie van de opdracht en het vermoedelijk beloop in het volgende halfjaar;
 - een inhoudelijk/kwalitatieve rapportage met een verslag over het vorige halfjaar en de voornemens voor het volgende halfjaar, zoveel als mogelijk voorzien van kengetallen.

- *Jaarverslag ten behoeve van de eigenaar*, bestaande uit:
 - een financiële verantwoording;
 - een accountantsverklaring;
 - een voorstel ter goedkeuring voor de bestemming van een positief resultaat dan wel voor compensatie van verliezen over het afgelopen halfjaar;
 - een globaal overzicht met toelichting van de activiteiten die ten behoeve van de verschillende opdrachtgevers zijn verricht, zoveel als mogelijk voorzien van kengetallen;
 - een beschrijving van het gevoerde personeelsbeleid en de ontwikkelingen in het personeelsbestand;
 - informatie met betrekking tot de huisvesting;
 - informatie met betrekking tot de automatisering;
 - een beschrijving van het gevoerde voorlichtings- en communicatiebeleid.

- *Jaarrapportage ten behoeve van een opdrachtgever*, bestaande uit:
 - een financieel/kwantitatieve rapportage over de realisatie van de opdracht;
 - een inhoudelijke/kwalitatieve rapportage met daarin een verslag over het jaar, zoveel als mogelijk voorzien van kengetallen.