

Programma Versterking Bedrijfsvoering & Control

Naar een voorspelbare en professionele organisatie

1. Basis op orde, sturing op orde



We laten zien hoe we de bedrijfsvoering en control functie structureel versterken: van krappe, kwetsbare basis → naar een voorspelbare organisatie met een volwassen P&C-stelsel én sluitende rechtmatigheid.



Actualiseren van de bevindingen over bedrijfsvoering: capaciteit, processen, systemen, IV/BI en huisvesting.



Presenteren van de Routekaart Control 2.0: één P&C-ritme, één bron, één taal.



Toelichten hoe beide opgaven samen één integraal programma vormen.



Afspraken maken over opdracht, middelen en voortgangsrapportage.

2. Waarom nu?

Waarom dit nú moet

- **PLUS-subsidies: overhead +5 procentpunt (15% → 20%)**
→ Het AB wil weten hoe deze ruimte concreet wordt ingezet voor versterking van mensen, processen en systemen.
- **Accountant 2024: forse risico's vastgesteld**
→ onvolledige inkoop-keten, manueel herstelwerk in jaarrekening, onvoldoende dossiervorming, beperkte segregatie van functies.
→ Afspraak: “geen verrassingen meer”, met tussentijdse pre-audit.

Bestuur koppelt 4 zorgen aan opdracht

- Langdurig **onderbezet** en afhankelijk van individuen (“als X uitvalt, ligt het stil”).
- **Systemen verouderd** (Exact, HR, BI) → geen betrouwbare stuurinformatie.
- **Proceshuishouding niet op orde** → inconsistent, arbeidsintensief.
- **Gebrek aan risicosturing en transparantie** → bestuur kan niet goed wegen of keuzes verantwoord zijn.

De opgave is tweeledig

- Basis bedrijfsvoering versterken (mensen, processen, systemen).
- P&C- en Controlstelsel professionaliseren: voorspelbare planning, rechtmatigheid, dashboards, risicomanagement.

3. Waar we nu staan: een gezamenlijke nulmeting

1. Mens & Formatie

Structureel tekort in BV, FA, Control en IV/BI (minstens - 20% capaciteit t.o.v. minimale bezetting).

Knelpunten: FA draait op “heroïsche inzet”, control doet lijnwerk, IV is reactief i.p.v. regievoerend.

Eén zieke of vertrekkende collega → directe verstoring cruciale processen.

2. Systemen & Processen

Exact 20 jaar niet heringericht → geen verplichtingenadministratie, veel correcties.

HR-pakket verouderd → verlof/formaties/verzuim onbetrouwbaar.

BI-omgeving versnipperd → managers werken in eigen Excel-bestanden.

P2P-keten: geen 3-weg-match, ontbrekend contractregister, prestatieverklaringen niet structureel.

3. Sturing & P&C

Geen uniforme KPI-set, geen gegevenswoordenboek, inconsistent gebruik van definities (bv. formatie, ziekte, verplichtingen).

Kadernota, begroting, BURAP en jaarstukken zijn nu **vier verschillende werelden**.

Risicomanagement niet structureel → geen risicoparagraaf, geen risk-appetite per programma.

4. Rechtmatigheid & Control

Subsidies: dossiers niet compleet, risico op SISA-bevindingen.

Treasury: geen structurele kasprognose, risico op liquiditeitstekorten/verkeerde timing.

Jaarrekening: elk jaar veel herstelwerk, late cijfers, onvoldoende PBC-gereedheid.

4. Wat is al in gang gezet?

Bedrijfsvoering

- Splitsing F&B → control los van uitvoering; FA krijgt eigen aansturing.
- Start werving: senior/allround FA, uitbreiding P&O, kwartiermaker IV/BI/AI.
- HR21 afgerond; voorbereiding nieuw HR-systeem gestart.
- Migratie M365 / Teams; opzetten basis voor centrale IV-architectuur.
- Opstart IHP, eerste huisvestingskeuzes voorbereid.

Control

- Nulmeting Control & Governance uitgevoerd (3LoD, P&C, risicomanagement, P2P, subsidies, treasury).
- Format van nieuwe kwartaalrapportage ontworpen (pilot).
- Start ontwikkeling KPI-woordenboek en uniform gegevenswoordenboek.
- Afstemming met accountant over pre-audit en afsluitkalender.
- Start ordening subsidiedossiers en treasury-proces.

5. Programma Versterking Bedrijfsvoering & Control 2026– 2027

1. Mens & Organisatie

- → Formaties opschalen, profielen moderniseren, managementontwikkeling en first-line eigenaarschap.

2. Processen & Systemen

- → Exact-herinrichting, nieuw HR-systeem, P2P-keten uniformeren, BI/IV harmoniseren, IHP en huisvesting.

3. Sturing & P&C / Control

- → Eén ritme: kadernota → begroting → kwartaalrapportage → BURAP → jaarrekening.
→ Control Charter, 3LoD, KPI-woordenboek, risicokader, dashboards.

4. Rechtmatigheid, IB & Audit

- → Sluitende P2P, subsidieregister, treasurykader, normenkader rechtmatigheid, pre-audit en audit-readiness.
- **Bedrijfsvoering is de motorruimte; Control is het besturingssysteem. Gebeurt het één niet, dan werkt het ander niet.**

6. Werkstroom 1

– Mens & Organisatie

Situatieschets

- FA, P&O en IV werken op minimale bezetting → continue kwetsbaarheid.
- Control is onderbezet en werkt te veel operationeel.
- Managers missen uniform instrumentarium en inzichten om eigenaarschap te pakken.

Hoofdacties 2026

- Inzet van plus-20% overhead:
 - +1 senior controller (2e lijn), +1 BI/Data-analist, +1 FA-medewerker, +0.6 HR-adviseur.
- Nieuw HR-systeem met betrouwbare basisdata voor dashboards, P&C en formatie.
- Managementprogramma “Sturen in de 1e lijn”: financiële basis, risico's, dashboards, P2P.

Effect

- Continuïteit FA en IV gegarandeerd.
- Control gaat terug naar 2e-lijns rol; minder ad-hoc herstel.
- Stukken (Kadernota/BURAP) worden aantoonbaar beter onderbouwd.

7. Werkstroom 2 - Processen & Systemen



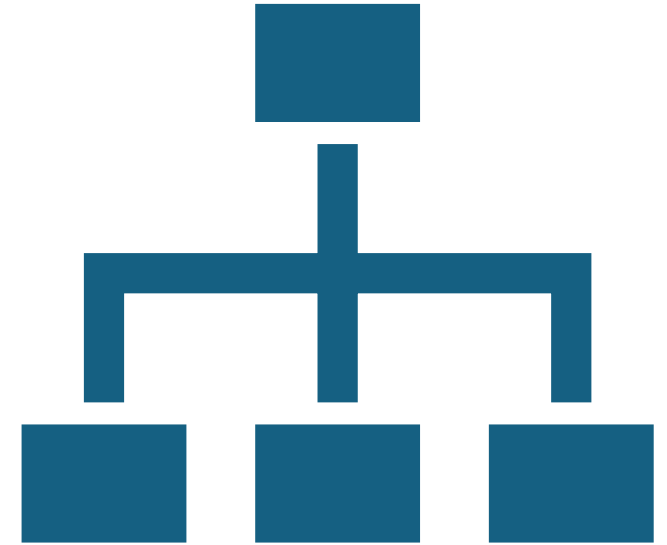
8. Werkstroom 3 - Sturing & P&C / Control

Kernproducten 2026

- Control Charter (Q2) – rolverdeling 1e/2e/3e lijn.
- KPI-woordenboek (Q2) – eenduidige definities; basis voor alle rapportages.
- Kwartaalrapportage nieuwe stijl (vanaf Q2 pilot) – strategisch, compact, uniform.
- Risicoparagraaf + beheerverklaringen in BURAP (najaar).
- Dashboard bestuur/management (najaar) – één bron.

Effect

- Geen discussies meer over welke cijfers “kloppen”.
- Bestuur ziet voortaan risico's, keuzes en afwijkingen tijdig.
- Lijn stuurt actief, control bewaakt kaders en rechtmatigheid.



9. Werkstroom 4- Rechtmatigheid & Audit

Inkoop & Rechtmatigheid

- Volledig contractregister (alle categorieën).
- Prestatieverklaringen verplicht voor inkoopfacturen.
- Autorisatiematrix en functiescheiding aangescherpt.

Subsidies

- Eén actueel subsidieregister met deadlines en verplichtingen.
- Tussentijdse controles → minder SISA-risico's.

Liquiditeit en cashflow

- 12-maands liquiditeitsprognose; D+5 rapportage.
- Inzicht in investeringsruimte (koppeling IHP+begroting).
- Audit-readiness
- PBC-bibliotheek, afsluitkalender, pre-audit in Q1.
- Doel: 2026 zonder herstelwerk, 2027 volledig voorspelbaar.

10.

Afhankelijkheden – BV & Control

1. P&C ↔ P2P/Exact

Zonder verplichtingenadministratie en contractregister blijft BURAP/jaarrekening onbetrouwbaar.

2. KPI's/Dashboards ↔ HR/IV-data

HR-data (verlof, FTE, verzuim, formatie) moet betrouwbaar zijn; anders geen dashboards en geen risicoparaagraaf.

3. Rechtmatigheid ↔ FA-capaciteit

Als FA onderbezet blijft → auditbevindingen blijven terugkomen.

4. Sturing ↔ managementvaardigheden

Managers moeten data begrijpen, afwijkingen duiden én handelen.

11. Tijdlijn 2026–2027

Q1 2026	Pre-audit; nulmeting P2P, subsidies, treasury.	Vaststelling programma + Control Charter (concept).	Start Exact- herinrichting; ontwerp HR-pakket.
Q2 2026	KPI-woordenboek vastgesteld.	Kwartaalrapportage nieuwe stijl (pilot).	Start implementatie P2P-keten.
Najaar 2026	BURAP met risicoparagraaf en beheer- verklaringen.	Dashboard (versie 1.0) live.	Eerste betrouwbare verplichtingen administratie.
2027	Systemen en processen gestandaardiseerd.	Jaarrekening zonder herstelwerk.	Risicosturing, dashboards en rechtmatigheid geborgd.

12. Mensen & middelen – binnen plus-20% overhead

Overheadkader

- Extra overheadruimte wordt gebruikt voor:
 - FA + Control (professionalisering en continuïteit)
 - HR-basis (verzuim, verlof, formatie)
 - IV/BI (architectuur, koppelingen, dashboards)
 - Projectcapaciteit Exact/P2P + HR-pakket

Waarom dit nodig is

- Huidige formatie laat geen verbetering toe; alleen “brandjes blussen”.
- Nieuwe eisen uit rechtmatigheid, accountant en sturing zijn niet uitvoerbaar zonder structurele versterking.

13. Voortgangsrapportage

Verrijkte bestuurlijke afspraken

In Kadernota, BURAP en Jaarrekening altijd paragraaf “Versterking BV & Control”.

4 voortgangsindicatoren per programmaliijn.

Jaarlijkse themanota Q1 met:

- Status per programmaonderdeel;
- Herijking middelen;
- Grootste risico's en benodigde besluiten.

Interne governance

Programma-eigenaar: directeur BV.

Trekkers: Managers
Bedrijfsvoering & Control

Kwartaaloverleg met accountant → voorspelbare audit.

14. Besluiten

1. Voortgang & aanpak

Bestuur neemt kennis van de gezamenlijke nulmeting en onderschrijft de integrale aanpak (4 programmalijnen).

2. Opdracht & middelen

Bestuur bevestigt uitvoering binnen plus-20% overhead; bij afwijking volgt bestuurlijk voorstel.

3. Voortgang rapportage

Bestuur stemt in met rapportage via P&C-cyclus + jaarlijkse themanota.