

Voortgang Actieplan Financieel Beheer

Zoals toegezegd wordt per kwartaal ter bespreking aan de commissie Bestuur en Middelen gerapporteerd over de voortgang van het Actieplan Financieel Beheer. In dit verslag wordt op hoofdlijnen de huidige stand van zaken op de verschillende onderdelen, de (gewijzigde) planning, de acties die nog ondernomen moeten worden en de eventuele knelpunten en risico's weergegeven.

Omdat de actiepunten in dit plan geformuleerd zijn naar aanleiding van opmerkingen van de accountant in haar managementletters en accountantrappen betreffende jaarrekeningen 2000 en 2001, vinden periodiek voortgangsgesprekken plaats tussen de Griffier, de Concern Controller en de accountant.

Onvermijdelijk zal ook 2002 een overgangsjaar zijn. We zijn immers pas tijdens de zomervakantie(!) op onderdelen gestart en kunnen de verbeteringen nu eenmaal niet met terugwerkende kracht naar 1 januari 2002 ingevoerd hebben. Maar toch, dank zij de extra, niet geplande inzet van velen, zijn we nu een eind op weg en zullen we eind dit jaar een aanzienlijke verbeteringslag gemaakt hebben.

Mr. Rudolph V.B. Kroon
Concern Controller
6 november 2002

Acties:

1. Versterken positie controller / dienstcontroller – afgedaan
2. Quick scan concernstaf, stafbureaus diensten en PAV – 70% gereed.
3. Jaarcyclus / herdefiniëring – Wordt fundamenteeler aangepakt. ~ Eind januari 2003 gereed.
4. Jaarrekening – Op schema.
5. AO / IC - meeste beschrijvingen ultimo 2002 gereed. Implementatie in april 2003 gereed,
6. Debiteurenbeheer – 95% gereed
7. Reserves en voorzieningen – loopt. Voor eind 2002 gereed.
8. Budgethouderschap en verplichtingen vastleggen. 25% resp. 100 % gereed.
9. Risicomanagement. - Begin december gereed voor besluitvorming en implementatie.
10. Formatiebeheer. -90% afgerond
11. Juridische control – start nu. Meest urgente knelpunten opgelost voor eind 2002. Volledige implementatie van het controlsysteem gedurende 2003.
12. Mandatering – nagenoeg gereed
13. Restpunten jaarrekening 2000 – loopt
14. Integriteit - afgedaan

1. Versterken positie controller / dienstcontroller

Omschrijving

De accountant heeft geconstateerd in zijn jaarrekening over het 2001 dat de control functie onvoldoende tot ontwikkeling is gekomen. Herijking van de control functie en herpositionering van de concern controller en de dienstcontrollers dient plaats te vinden.

Op te leveren resultaat.

Functieomschrijving control, functionele relatie concern- en dienstcontrollers, relatie griffier – controllers-directeuren.

Voortgang:

Afgedaan. Zie bijgevoegde notitie.

Nog te ondernemen akties.

Geen

2. Quick scan concernstaf, stafbureaus diensten en PAV

Omschrijving

Genoemde organisatie-onderdelen worden gecheckt op capaciteit / kwaliteit personeel, adequate bedrijfsvoering en hun positie in de organisatie.

Op te leveren resultaat

Uit nader overleg met de accountant is gebleken dat dit actiepunt beperkter bedoeld is dan oorspronkelijk geformuleerd door de voormalige Concern Controller a.i.. Het bedoeling van het actiepunt ziet immers op de beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de stafbureaus, PAV en de CS in onderlinge relatie en voor zover het de financiële processen betreft.

Voortgang.

1. Onderzoek naar de mate waarin het met de reorganisatie beoogde model (taken en verantwoordelijkheden m.b.t. de inrichting van het financieel beheer) gerealiseerd is, is inmiddels afgerond.
2. Een beschrijving van PAV is gereed.

Nog te verrichten activiteiten

Op basis van de hiervoor genoemde deelrapporten wordt het definitieve overzicht van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgesteld.

Planning

Eindrapport in december gereed voor besluitvorming. Afhankelijk van het definitieve voorstel zal overleg met de OR nodig/gewenst zijn.

3. Jaarcyclusplanning

Omschrijving

Doelstelling is de jaarcyclusplanning nader uit te werken en de relatie te leggen met de planningen van de diensten die eronder liggen.

Op te leveren resultaat.

Een uitgewerkt plan van actie voor alle producten van de jaarcyclus zowel qua inhoud als qua proces, inclusief de verbindingen met de planningen van de diensten.

Voortgang.

Recent is intern besloten om de jaarcyclus te herzien en haar producten te herdefiniëren en wel om reden dat:

1. de wens door GS/DR is geuit een directere koppeling te realiseren tussen het beleid van GS (rapport Berenschot) en de overige producten van de jaarcyclus.
2. de huidige opzet onvoldoende aansluit bij de behoeften van de verschillende organisatieniveaus.
3. de naderende dualisering en de daarmee samenhangende gewijzigde comptabiliteitsvoorschriften eisen stellen aan de jaarcyclus en diverse jaarcyclusproducten,
4. de huidige jaarcyclus vanuit een control perspectief onvoldoende solide is.

Inmiddels is door de Concern Controller een contouren notitie opgesteld waarin op hoofdlijnen de aangepaste cyclus is beschreven. Deze notitie is inmiddels binnen de diensten becommentarieerd en wordt thans aan de DR voorgelegd.

Het actiepunt is daardoor enerzijds noodgedwongen beperkt tot het maken van een planning m.b.t. de jaarrekening en is anderzijds drastisch uitgebreid en daarmee in feite een nieuw actiepunt geworden.

Deze planning van de jaarrekening is in samenwerking met de accountant en de intern betrokkenen opgesteld/afgestemd.

Planning.

Gestreefd wordt om dit project voor februari 2003 afgerond te hebben.

Nog te verrichten activiteiten.

Thans wordt gestart met de tweede fase om te komen tot een concretisering van de jaarcyclusproducten in hun onderlinge samenhang. Besluitvorming in februari 2003.

4. Jaarrekening

Omschrijving

Omzetten van het proces van de jaarrekening van een administratief proces tot een pro-actieve oplevering van producten van de jaarcyclus: permanente verwerking van begrotingswijzigingen en doorlopend verzamelen van onderliggende documenten (ook nodig voor de accountantscontrole).

Op te leveren resultaat

Stukken nodig ter beoordeling van de jaarrekening worden gedurende het jaar op systematische wijze verzameld en zijn in januari 2003 geordend beschikbaar.

Voortgang

Op schema.

Op 26 september 2002 heeft jaarlijkse gesprek met de accountants van KPMG plaatsgevonden, dat de basis is voor het op te stellen controleplan, inclusief de planning.

Afspraken zijn gemaakt voor overleg over de zgn. PBC-ordners (Prepared By Client), waarvan de opzet volgens planning gereed is. In de maand november vindt per dienst bespreking van de ordners met o.a. de accountant plaats, waarbij de knelpunten zoals die zich vorig jaar voordeden aan de orde komen. Vervolgens worden de ordners dan in november en december gevuld met die gegevens en documenten, die niet afhankelijk zijn van de feitelijke jaarafsluiting (dit wordt centrale gemonitord). De begrotingswijzigingen 2002 t/m de 5^{de} (PS van 7 oktober) zijn geheel in de administratie verwerkt.

Planning

De PBC ordners dienen per 1 november 2002 gereed te zijn zodat in de maanden daarna de vulling kan worden gerealiseerd (zie onder voortgang).

Nog te verrichten activiteiten

Gesprekken per dienst over de PBC-ordners en (monitoring) vulling daarvan.

5 AO/IC.

AO/IC beschrijvingen zijn op meerdere plekken in de organisatie onvoldoende voorhanden. Een inventarisatie van de behoefte en een prioritering is nodig. Vervolgens moeten de beschrijvingen worden gemaakt.

Op te leveren resultaat.

Herbevestiging cq aanvulling verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie en in fasen te realiseren administratieve organisatie van de gehele organisatie.

Voortgang.

1. van de 16 P&O processen is inmiddels 75% beschreven. Loopt goed.
2. Van de 35 financiële processen t.b.v. de vervanging van Eagle: 50% klaar, 25% in concept gereed. Loopt goed.
3. Aan PWC is overall opdracht gegeven tot het beschrijven van processen die (zoals door de accountant gesignaleerd) nu de meest acute problemen veroorzaken. Detail plan van aanpak nagenoeg gereed.
 1. Subsidieverlening (WEM/REG). (Finace)
 2. Processen rond de jaarcyclus
 3. Administratie van het Meerjaren investeringsplan (WVV) (KPMG)
 4. Inkoop
 5. Aanbestedingen WV (APPM)
 6. Vergunningverlening (Water en Milieu)
 7. Bodemsanering (Water en Milieu)
 8. Gebiedsgericht Milieubeleid (water en Milieu)
 9. Urenverantwoording.

Een voorstel tot beheer van de AO beschrijvingen is in concept gereed.

Planning

De meeste processen zullen ultimo 2002 gereed zijn. De uiteindelijke implementatie (Waaronder opleiding, communicatie) zal pas in april 2003 afgerond zijn.

Realisatie van de AO-beschrijvingen kost meer tijd omdat:

- meer processen beschreven moeten worden dan oorspronkelijk gedacht,
- diverse processen (m.n. aanbesteding) in de diensten niet uniform zijn ingericht (DR heeft inmiddels besloten tot uniformiteit.)
- het creëren van het noodzakelijke interne draagvlak veel tijd kost. Met de accountant is dit punt besproken en ook hij hecht grote waarde aan draagvlak en realiseert en accepteert dat dat noodzakelijkerwijs meer tijd vergt.

Knelpunten:

- Geconstateerd is dat de provincie geen inkoopbeleid heeft. Dit zal eerst geformuleerd moeten worden. Het recent genomen besluit in de DR tot centralisatie van de inkoop wordt nog niet (voldoende) gedragen binnen de diensten. Actie wordt ondernomen.
- Het project is op onvoldoende gestructureerde wijze, fragmentarisch en onvoldoende gecoördineerd gestart. Afgelopen maand is het project management sterk verbeterd en krijgen we grip op het proces.
- De schaars aanwezige (eigen) capaciteit vormt een afbreukrisico. Door strakker projectmanagement wordt getracht sneller knelpunten te signaleren en op te lossen.

Nog te verrichten activiteiten.

Continuering beschrijvingen.

6. Debiteurenbeheer.

Omschrijving

Beheer is op zichzelf goed geregeld. Check hierop dient gedaan te worden. Focus ligt op een zodanig beheer dat de omvang van het debiteurenbestand zo minimaal wordt gehouden.

Op te leveren resultaat.

Debiteurenadministratie leidend tot een zo minimaal mogelijk bestand zonder overschrijding van termijnen, tenzij...

Voortgang

Inmiddels is er een goed zicht in de samenstelling van het debiteurenbestand. Conform de doelstelling is de regeling aangepast, de procedures beschreven en is het debiteurenbestand geschoond. Door de diensten kunnen de gegenereerde overzichten op ieder moment worden benaderd en geraadpleegd. Het minimumbedrag is nog niet vastgesteld. Het lijkt overigens meer voor de hand te liggen om een niveau vast te stellen m.b.t. de ouderdom. De CC krijgt maandelijks overzichten van het verloop van het deb. bestand ter toetsing.

Planning.

Per 1 september 2002 zijn de regelingen aangepast en de debiteuren opgeschoond tot het minimumbedrag. Actiepunt is nagenoeg afgedaan.

Nog te verrichten acties;

Verfijning van de analyse en regelmatige toets door de Concern Controller.

7. Reserves en voorzieningen

Omschrijving

De reserves en voorzieningen zijn onvoldoende geregeld in de organisatie. Het gaat hier zowel om het gebruik als het beheer van reserves en voorzieningen.

Op te leveren resultaat

Aangescherpte, gekende en zorgvuldig nagekomen regels met betrekking tot het vastleggen van onttrekkingen aan reserves en voorzieningen.

Voortgang.

Door PAV is een start gemaakt met het verbeteren van de administratie ter borging van een juist gebruik van de huidige regels. CS werkt aan het formuleren van de taakafbakening en periodieke controle.

Planning

Per 1 oktober gereed.

Nog te verrichte acties

Voor ultimo dit jaar zal dit actiepoint afgerond zijn.

Vervolg: De eerste test is het opstellen van de jaarrekening. Evaluatie zal plaatsvinden in de loop van 2003.

8. Budgethouderschap en verplichtingen vastleggen.

Budgethouderschap wordt soms zorgelijk ingevuld. Nodig is een goede beschrijving en handhavingsprotocol om de regels te borgen.

T.a.v. het aangaan van verplichtingen is op zich eenduidig geregeld, zij het dat een check hierop gewenst is. Probleem zit primair in de discipline.

Op te leveren resultaat.

Nauwkeurig omschreven budgetten, goed omschreven regels, exacte naleving van die regels en de gepaste attitude.

Voortgang.

T.a.v. het aangaan van de verplichtingen zijn per 1-10-2002 de regels/procedures aangescherpt en worden maandelijks overzichten gegenereerd en in CO ingebracht ter bewaking van de discipline. In de MARAPS wordt apart gerapporteerd over de verplichtingen. Daarmee is dit punt afgedaan.

CS werkt aan een formele regeling voor het budgetbeheer en een handleiding voor het budgethouderschap. Van de formele regeling is een eerste concept gereed. Deze wordt thans intern in diverse gremia besproken.

Planning.

Per ultimo 2002 zijn de procedures rond inzake het budgethouderschap verder verfijnd, is er een handboek en is het systeem van periodieke controle verbeterd.

Nog te verrichten acties.

Verdere beschrijving van de procedures en controlmechanisme.

Aansluiting zal gezocht moeten worden bij actiepunt 5 (AO-beschrijvingen)

Actie 9 Risicomanagement.

Omschrijving

De risico's die de provincie loopt zijn niet systematisch in beeld gebracht, laat staan gemanaged.

Op te leveren resultaat.

Een notitie over risicomanagement, uitmondende in concrete richtlijnen terzake en risicomanagement ondersteunende instrumenten.

Voortgang

Op schema.

De opdracht is aan KPMG Business Advisory Services verleend, de werkzaamheden zijn begin oktober begonnen. Afgesproken doorlooptijd is twee maanden, zodat de producten nog dit jaar worden opgeleverd. Die producten zijn:

- een op de provincie toegespitst kader voor risicomanagement;
- een inventarisatie van het huidige en het gewenste niveau van risicomanagement en
- een plan van aanpak voor de implementatie van het risicomanagementkader.

Op basis van de ervaringen is tussentijds met KPMG BAS afgesproken, dat de in de onderzoeksperiode genoemde risico's worden geïnventariseerd en gerubriceerd als concrete aanzet voor risicoprofielen.

Planning

Op schema, invoering 1 januari 2003.

Nog te verrichte activiteiten.

Kader voor risicomanagement is nagenoeg gereed, thans wordt inventarisatie van huidig en gewenst niveau gemaakt. Daadwerkelijke implementatie zal pas na 1 jan. '03 plaatsvinden.

Actie 10 Formatiebeheer.

De actuele stand van het personeel blijkt moeilijk bij te houden te zijn. De procedures dienen aangescherpt te worden en eenduidig te worden geformuleerd. Voorts is meer discipline nodig.

Op te leveren resultaat.

Betrouwbare formatie-overzichten naar de verschillende categorieën van personen, op de week actueel.

Voortgang.

In het informatiesysteem is de formatie en de bezetting (en daarmee de vacatures) goed in beeld en geactualiseerd en e.e.a. is procedureel geborgd.. De mensen boven de formatie zitten nog slechts gedeeltelijk in het systeem.

Planning

Herijking van de procedures en formats kan gelet op de complexiteit pas ultimo 2002 gerealiseerd zijn.

Nog te verrichten activiteiten.

Een bepaalde categorie van medewerkers die boven formatief zijn, dienen nog in het systeem ingebracht te worden.

Het up to date houden van deze categorie moet nog geborgd worden (zal in punt 5 AO gerealiseerd worden.).

Actie 11. Juridische control

Omschrijving

De juridische control moet nog gedefinieerd worden. Daartoe is nodig dat de juridische kwaliteit van de organisatie gedefinieerd moet worden.

Op te leveren resultaat

Een juridische controlfunctie die regelmatig en actief wordt uitgeoefend en die mede leidt tot aanscherping van het juridisch bewustzijn van de organisatie

Voortgang

De Utrechtse Juristen Groep is opdracht verstrekt om een quick scan uit te voeren naar de juridische kwaliteit. Deze scan zal eind januari gereed zijn. Bij WVV heeft de UJG in 2001/2002 een scan en vervolgens een diepgaand onderzoek gedaan en zijn de aanbevelingen (deels) geïmplementeerd. Via de bij WVV gevolgde grondige methode is de implementatiedatum genoemd in het actieplan van meet af aan niet realistisch geweest.

Binnen de werkgroep is afgesproken om de in gang gezette quick scan te continueren en tegelijk een snelle "eigen" quick scan te doen naar de meest urgente knelpunten en die vervolgen voor ultimo 2002 op te lossen. Tevens zal intern een snelle evaluatie gedaan worden naar de resultaten van de implementatie bij WVV.

Planning.

Planning was dat de implementatie ultimo 2002 gereed zou zijn.

Nieuwe planning:

Scan eind januari 2003 gereed.

Oplossen meest dringende knelpunten voor 1 jan. 2003.

Snelle evaluatie resultaten WVV beschikbaar eind 2002.

Nog te verrichten activiteiten.

Zie planning

Actie 12 Mandatering.

Het betreft hier de juridische vastlegging van de besluitvormingsmandaten en de paraaf- en tekenbevoegdheid.

Op te leveren resultaat

Een actuele mandatenlijst en handtekeningen-/parafenregister dat regelmatig wordt gecheckt, + bevoegdheidsregeling.

Voortgang.

De mandatering is aangepast ten gevolge van de wijziging van de organisatieverordening van 27 oktober 1999, waarbij de Griffier als enige belast werd met de zorg voor de kwaliteit van de gehele ambtelijke organisatie. De ondermandaten zijn inmiddels geregeld. De bekendmaking van deze besluiten en de lijsten waarop de directeuren ondermandaat hebben verleend, zijn bekendgemaakt door ter inzage legging bij het Central documentatie Centrum.

Planning.

Check op compleetheid voor 1 december. Afronding voor ultimo 2002.

Nog te verrichten activiteiten.

Een aantal hoofden van de niet tot een dienst behorende eenheden dienen de lijst voor de ondermandatering nog in te vullen.

Actie 13: Restpunten naar aanleiding van Jaarrekening 2000

Afkomstig van:

Actiepuntenlijst controlerapport KPMG inzake Jaarrekening 2000, versie 11 juni 2002.

Omschrijving:

Actie:

Stand van zaken:

Resultaten:

5. Nagaan welke informatie verstrekt kan worden over de resultaatontwikkeling en het dividendbeleid van de deelnemingen.

In het gesprek met de accountant d.d. 26-09-2002 werd door deze aangegeven, dat in de jaarrekening al grotendeels in deze informatie is voorzien. Nagegaan moet nog worden voor welke instellingen dit nog kan worden toegevoegd. Overigens wordt opgemerkt, dat volgens de nieuwe cv een paragraaf in begroting en jaarrekening moet worden opgenomen waarin wordt ingegaan op alle verbonden partijen.

Verdere informatie wordt zonodig opgenomen in de Jaarrekening 2002. Voor de vormgeving Begroting 2004 zal de genoemde paragraaf worden uitgewerkt.

6. Afwikkelen balansposten betreffende Berg en Bosch, na afwikkeling van het faillissement door de curator.

Inmiddels is een juridische procedure tegen ING en Van Benthem & Keulen gestart. ING heeft gereageerd op tussenvonnis. Wachten is nu op de uitspraak van de rechter.
Daarnaast loopt de procedure rondom het faillissement van B&B. Hierin speelt de provincie ook een rol. Bericht van curator afwachten.

Afwikkeling van dit proces.

7. Gezamenlijk nader onderzoek inzake kostenverdeling van één van de overgenomen activa (vordering ad f 1,6 mln.) uit hoofde van de overdracht van het waterkwaliteitsbeheer (WKB) aan de waterschappen.

In behandeling. Opdracht aan driemanschap is verleend. Eind oktober is een aantal vragen gesteld. Deze zijn beantwoord. Mondelinge toelichting vindt plaats in november. Daarna doet het College van Bindend Adviseurs een uitspraak.

Uitspraak van het College van Bindend Adviseurs. Daarna is helder op welk bedrag de provincie recht heeft.

11. Concrete invulling van het accountantsadvies over het schetsen van lange termijnbeelden.

Reeds toegezegd naar aanleiding van de Jaarrekening 1999, maar vanwege tijdgebrek niet uitgevoerd. Besproken met de accountant. Het alleen maar verlengen van de termijn waarvoor de ramingen gelden is niet nuttig. Wil een langere meerjarenraming nuttig zijn dan zullen de ramingen beter moeten worden onderbouwd. Vandaar dat met de accountant is besproken beter te voorzien in het

Lange termijn visie en helderheid over lange termijn verplichtingen.

	vastleggen van (verwachte) verplichtingen op langere termijn. Daarmee kunnen verrassingen worden voorkomen. Dit sluit aan bij het verzoek van DR en GS.	
13. Sterke aandacht voor apparaatskosten, de berekening van tarieven en een goede verantwoording van gewerkte uren. Evaluatie en waar nodig aanpassing van nu gehanteerde systeem, incl. de gebruikelijke nacalculatie.	Hierbij gaat het om: berekening van de overhead, de doorbelasting van activiteiten door de PSD, het wel/niet doorgaan met urenverantwoording, en zo ja in welke vorm, het doorzetten van nacalculatie of juist niet. Over deze onderwerpen is wel gesproken met de accountant maar daarmee is de zaak niet geregeld. Binnen de PSD loopt al lange tijd de discussie over kostentoerekening. Recent is daarover opnieuw overlegd. Uitwerking moet nog plaatsvinden. Binnen de CS is – in overleg met de diensten – een begin gemaakt met een wijziging in de aanpak. Dit moet weer ter hand worden genomen. Daarbij wordt ook nagegaan of het systeem van nacalculatie moet blijven bestaan.	Helder systeem van kostenverdeling en –toerekening. Daarnaast een evaluatie van de tijdregistratie en voorstellen tot verbetering.
14. Kwaliteit meerjarenramingen verbeteren (i.p.v. verlegging horizon meerjarenbegroting naar 5 tot 8 jaar) en daarbij trachten meerjarig de te verwachten toevoegingen aan en uitputting van reserves en voorzieningen in beeld te brengen.	Nog niet in behandeling. Zie ook punt 11.	Lange termijn visie
<i>18. Opstelling van een provinciebrede beleidsnotitie ten aanzien van de beveiliging van geautomatiseerde informatie.</i>	<i>Notitie met kader infobeveiliging is vrijwel afgerond. Plan van aanpak met vervolgacties: risico's bepalen, beveiligingsbeleid (eind 2002) en beveiligingsplan (begin 2003). Stagiair ondersteunt. Implementatie in 2003.</i>	<i>Beveiliging van informatiesysteem.</i>
Het op te leveren resultaat:		
Zie derde kolom hierboven.		
Randvoorwaarden:		
Personele capaciteit. Overleg accountant.		
Tijdpad:		

Actie 5: maakt deel uit van de jaarcyclus.

Actie 6: hangt van procedure af.

Actie 7: vóór 1 januari 2003

Actie 11 + 14: opzet in 2002; uitwerking in 2003.

Actie 13: vóór 1 januari 2003 hervatting overleg en voorzet voor kostenverdeling. Voor 01-04-2003 uitwerking t.b.v. begroting enz..

Actie 18: eind 2002 (beleid), begin 2003 (plan).

Financiële en/of personele gevolgen:

Met behulp van uitgebreide formatie.

Vervolgactie na oplevering:

Actie 6 + 13: incidenteel.

Overige: onderdeel jaarcyclus.

Cultuur:

Afspraak is afspraak. Goede planning.

Actie 14. Integriteit.

Dit actiepoint is later toegevoegd aan het actieplan.

Gerealiseerd is inmiddels:

- a. een gedragscode voor Bestuurders,
- b. idem voor ambtenaren,
- c. herinvoering van de eedsaflegging.

Bedoeling van dit actiepoint is te borgen dat periodiek gerapporteerd wordt over zaken de integriteit van bestuurders en ambtenaren betreffende. In de MARAPS zal als een vast onderdeel in het vervolg over de integriteit gerapporteerd worden.

Daarmee is dit actiepoint in het kader van het Actieplan Financieel Beheer afgedaan.

Positie en rol Concern Controller en Dienst Controller

Actieplan Financieel Beheer, actie 1

1. Reikwijdte functie: **Business Controller**.
2. **Combinatiefunctie**: controller en operationeel verantwoordelijk voor Stafbureau /Concern Staf.
3. **Organisatorische positie**: De DC is een gelijkwaardig deelnemer in het directieteam zoals de CC een gelijkwaardige positie in de DR inneemt.
4. **Rapportageplicht**: In geval van ernstige ongeregelheden heeft de DC de bevoegdheid en zelfs de plicht om na overleg met de directeur van de dienst de CC en/of de Griffier op eigen gezag te informeren gelijk de CC GS informeert.
5. **Aansturing**. De CC wordt door de Griffier aangestuurd. De DC wordt hiërarchisch door de directeur van de dienst en functioneel door de CC aangestuurd. De CC heeft de positie van informant m.b.t. de beoordeling van de DC. In het kader van de jaarplanning is de CC betrokken bij de vaststelling van het persoonlijk werk-en ontwikkelingsplan van de DC alsmede bij de werving/selectie van nieuwe DC's (competentieprofiel /selectiecommissie).
6. **Rol Controllers Overleg**: Het CO geeft gevraagd en ongevraagd adviezen aan de DR. Het CO is het voorportaal van de stukken die naar de DR gaan, voor zover deze de bedrijfsvoering betreffen/raken. Het CO voorziet de stukken van advies dan wel stuurt de stukken terug voor nadere uitwerking.
7. **Collectief/partieel belang**. Het CO en de individuele leden van het CO hebben naast het dienstbelang tevens het collectieve belang op het oog. Vanuit deze laatste optiek zijn DC's betrokken – al dan niet als projectmanager - bij concernbrede projecten en maken in die hoedanigheid functioneel deel uit van de CS.

Toelichting:

Ad 1. De functie van de controller dient zich niet te beperken tot Financial Control, maar omvat de totale business, d.w.z. bedrijfsvoering in de meest brede zin en de koppeling van inhoud aan bedrijfsvoering.

Ad 2. Bij bedrijven en instellingen komt zowel de figuur voor van de 'onafhankelijke' controller die geen operationele verantwoordelijkheid heeft, als de controller die die verantwoordelijkheid wel heeft. In theorie is scheiding van die twee taken zuiverder. In de praktijk is een controller die beide functies combineert over het algemeen effectiever dan een controller die vanaf de zijlijn roept.

Ad 3. De controller dient direct onder het hoogste gezag in de dienst / concern geplaatst te worden omdat de controller in het centrum van de informatie thuis hoort en (vooral) om zijn onafhankelijkheid binnen de dienst / concern zo veel mogelijk te waarborgen.

Ad 4. Het recht en zelfs de plicht van de CC om desnoods rechtstreeks op eigen gezag GS te informeren is vanuit het gezichtspunt van GS gewenst om te waarborgen dat ernstige onregelmatigheden gemeld worden. Evenzo geldt dit voor de DC die in bedoelde gevallen de CC en/of Griffier informeert.

Vanzelfsprekend zal eerst overleg met de directeur cq Griffier plaatsvinden.

Ad 5. Hier gaat het om de vraag of de DC's hiërarchisch onder de CC geplaatst moet worden of onderdeel moet uitmaken van de Dienst. Om meer eenheid van beleid en uitvoering te waarborgen van de controllers zou plaatsing onder de CC aan te bevelen zijn. Nadeel zou zijn dat de controllers aldan te ver van de diensten af komen te staan. De huidige constructie waarbij de controllers functioneel door de CC worden aangestuurd, lijkt een effectiever alternatief. Belangrijke voorwaarde is wel dat de DC's naast het specifieke dienstbelang in voldoende mate het concernbelang op het oog hebben. De regel dat de CC als informant optreedt bij beoordelingen en betrokken zal worden bij de vaststelling van de jaarlijkse werk- en ontwikkelingsplannen alsmede bij de werving en selectieprocedures, zal daartoe instrumenteel zijn; de DC is daardoor minder afhankelijk van de directeur. Ook het inzetten van DC's als projectleider van concernbrede projecten, zal deze ontwikkeling verder stimuleren.

Ad 6. Het CO zal zich als adviesorgaan van de DR verder ontwikkelen. Niet alleen zal het CO de voorstellen die ter besluitvorming naar de DR gaan inhoudelijk (laten) beoordelen en daarover adviseren. Ook zal het CO beoordelen of en zo ja in welke mate in de organisatie draagvlak aanwezig is. Als een voorstel om welke reden dan ook niet rijp is voor behandeling in de DR, zal het CO in overleg met de indiener, het voorstel voor nadere uitwerking teruggeven dan wel met kantekeningen voorzien doorsturen naar de DR. Het CO heeft ook tot taak om ongevraagd advies aan de DR uit te brengen.

Ad 7. In de huidige organisatorische opzet ligt – kort gezegd - het primaat van de beleidsontwikkeling en kaderstelling bij de CS. Om meer aansluiting te realiseren tussen de CS en de diensten, om de kennis en kundigheden van de DC's beter te benutten en om het CO een meer dienstoverstijgend karakter te geven, is het aan te bevelen om de dienstcontrollers meer als trekker te laten fungeren van concernbrede projecten onder regie van de CS. De desbetreffende DC is voor wat betreft dat project dan deel van de CS en rapporteert rechtstreeks aan de CC. De regiefunctie van de CS wordt dan niet aangetast (maar zelfs versterkt).