

Actieplan Financieel Beheer

Eindrapportage

Onderwerp	Toelichting	
Projectnaam:	Actieplan Financieel Beheer	
Betreft:	Eindrapportage	
Behandelend ambtenaar:	A. Uijlenhoet, L.P. Kok, Concernstaf	
Verantwoordelijk ambtenaar:	R.V.B. Kroon, Concern controller	
Verantwoordelijk bestuurder:	J. van Bergen, Gedeputeerde financiën	
Versie historie:	Versie 4.0 Definitief	24 Augustus 2004
Origineel:	A. Uijlenhoet	
Kopie:	J. van Bergen, L.P. Kok, R.V.B. Kroon, CO	

Actieplan Financieel Beheer

Eindrapportage

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Samenvatting	4
1. Versterken positie controller / dienstcontroller	5
2. Quick scan concernstaf, staffbureaus diensten en PAV	6
3. Jaarcyclus.....	7
4. Jaarrekening	9
5. AO/IC.....	10
6. Debiteurenbeheer	12
7. Reserves en voorzieningen.....	13
8. Opstellen regeling budgethouderschap en vastleggen verplichtingen ..	14
9. Risicomanagement.....	15
10. Formatiebeheer.....	16
11. Juridische control.....	17
12. Mandatering.....	18
13. Restpunten jaarrekening 2000	19

Inleiding

Deze bijlage betreft de eindrapportage van het Actieplan Financieel Beheer. Dit actieplan is medio 2002 gestart naar aanleiding van geconstateerde knel- en verbeterpunten in de bedrijfsvoering en het beheersinstrumentarium van de provincie Utrecht. Ook de accountant heeft hieraan in zijn rapportages terecht uitvoerig aandacht besteed. De opmerkingen van de accountant zijn verwelkomd als ondersteuning bij de realisatie van het hoge ambitieniveau dat de presterende provincie Utrecht ook ten aanzien van onder meer de verslaggeving en de beheersmaatregelen heeft. Om aan de geconstateerde aandachtspunten tegemoet te komen is door de organisatie uitvoering gegeven aan een voortvarend Actieplan Financieel Beheer. In het actieplan zijn alle aandachtspunten in een 13-tal actiepunten samengevat.

In deze eindrapportage wordt per actiepunt het op te leveren resultaat uit het actieplan herhaald en de voortgang en status van de actie toegelicht. In de samenvatting die hieraan vooraf gaat, kan in één oogopslag de voortgang van het gehele actieplan worden afgelezen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de meeste actiepunten op dit moment volledig zijn afgerond. Eén actiepunt, te weten het versterken van de juridische control, is nog deels onder handen. Twee andere actiepunten vereisen nog nadere en diepere aandacht: het verbeteren van de administratieve organisatie/interne controle (AO/IC) en het invoeren van risicomanagement.

Ondanks het feit dat het Actieplan Financieel Beheer nog op enkele punten moet worden afgerond, wordt het opportuun geacht om het actieplan met deze eindrapportage af te doen. Van de 13 punten zijn er 11 afgerond (10 punten) of grotendeels afgerond (1 punt). Voor zover nog punten resteren worden deze meegenomen in een omvangrijk actieplan gericht op het voldoen aan de nieuwe eisen die worden gesteld aan de rechtmatigheid van het financieel beheer. Met ingang van de jaarrekening over 2004 wordt de rechtmatigheidstoets ingevoerd. Met de invoering van deze toets controleert de accountant niet alleen of inkomsten en uitgaven goed zijn verantwoord, maar ook of het financieel beheer aan de geldende wet- en regelgeving voldoet. Om aan deze nieuwe eis te kunnen voldoen zal de AO/IC op verschillende punten, waaronder de procesbeschrijvingen, moeten worden aangepast. Bovendien heeft de nieuwe regelgeving consequenties voor de kaders voor risicomanagement en de juridische control. Het is om deze reden zinvol de onderwerpen AO/IC, risicomanagement, juridische control en rechtmatigheid gezamenlijk onder te brengen in een nieuw actieplan. Een voorstel hiertoe zal afzonderlijk worden opgesteld.

Samenvatting

	Acties	Projectleider	Status
1	Versterken positie concern controller / dienstcontroller	R.V.B. Kroon	Afgedaan
2	Quick scan concernstaf, stafbureaus en PAV	R.V.B. Kroon	Afgedaan
3	Jaarcylus	H. Langen	Afgedaan
4	Jaarrekening 2002	D. v.d. Staaij	Afgedaan
5	AO/IC	A. Uijlenhoet L.P. Kok	Onder handen
6	Debiteurenbeheer	PSD	Afgedaan
7	Reserves en voorzieningen	L.P. Kok	Afgedaan
8	Opstellen regeling budgethouderschap en vastleggen verplichtingen	H. Langen B. Weynants	Afgedaan
9	Risicomangement	A. Uijlenhoet	Onder handen
10	Formatiebeheer	PSD	Afgedaan
11	Juridische control	B. Rietveld S. Munsel	Deels onder handen
12	Mandatering	B. Rietveld	Afgedaan
13	Rest punten jaarrekening 2000	D. v.d. Staaij L.P. Kok	Afgedaan

1. Versterken positie controller / dienstcontroller

Aandachtspunt

In het Actieplan Financieel Beheer is aangegeven dat de controlfunctie onvoldoende tot ontwikkeling is gekomen. Herijking van de controlfunctie en herpositionering van concern- en dienstcontrollers is gewenst.

Op te leveren resultaat

Function omschrijving control, functionele relatie concern- en dienstcontrollers, relatie griffier – concerncontroller en directeuren – dienstcontrollers.

Voortgang

De concerncontroller heeft een notitie samengesteld over de positie en rol van zowel de concerncontroller als de dienstcontrollers. De belangrijkste doelstellingen bij de uitwerking zijn geweest:

- Aanduiding reikwijdte van de controlfunctie (niet alleen financieel);
- Waarborging onafhankelijke rol van de controllers;
- Versterken van de relatie tussen de concerncontroller en de dienstcontrollers;
- Verkleinen van de afstand tussen centrale en decentrale control.

Met de in de notitie aangegeven maatregelen is voldoende invulling gegeven aan de kaders en randvoorwaarden waaronder de controlfunctie kan worden uitgeoefend. Thans is het van belang dat binnen deze kaders de aard en inhoud van de controlwerkzaamheden op meer stringente wijze gestalte kan krijgen. Concreet gaat het hierbij om de vraag in welke mate de controllers ook feitelijk sturing/ kaders geven aan en toezicht houden op de bedrijfsvoering. Dit vereist uiteraard een groeiproces. Inmiddels worden door de concernstaf en de dienstcontrollers diverse initiatieven ontplooid om hieraan ook daadwerkelijk invulling te geven. Het voornaamste initiatief in dit verband betreft de aanscherping, herdefiniëring van het besturingsconcept van de provincie. In de afsluitende concept rapportage terzake zijn rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van onder meer concerncontroller en dienstcontrollers goed vastgelegd.

Tenslotte memoreren wij hetgeen in de aanbiedingsnota van deze rapportage is vermeld over de nadere aanduiding van de taken en werkzaamheden van de concernstaf. De uitvoering van deze werkzaamheden geeft belangrijke extra waarborgen voor de organisatiebrede control.

Status

Hiermee is het actiepunt als zodanig afgewikkeld. De praktische werkwijze terzake zal echter permanente aandacht behouden.

2. Quick scan concernstaf, stafbureaus diensten en PAV

Aandachtspunt

In het Actieplan Financieel Beheer is geconstateerd dat bovenvermelde organisatieonderdelen een scan behoeven met betrekking tot de capaciteit en kwaliteit van het personeel, de mate waarin sprake is van een adequate bedrijfsvoering en de positie van deze organisatieonderdelen in de organisatie. Na overleg met onder meer de accountant is dit actiepunt naderhand verengd tot het regelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het afbakenen hiervan tussen de concernstaf, stafbureaus en PAV met betrekking tot de financiële processen.

Op te leveren resultaat

Een beschrijving van optimaal ingerichte organisatieonderdelen (maatwerk in verband met gedifferentieerde opzet) en een vergelijking met de bestaande situatie en de te realiseren veranderingen, waarbij de oorzaken van achterstanden, niet adequaat leveren van producten en diensten en termijnoverschrijdingen in beeld worden gebracht.

Voortgang

Er is onderzoek gedaan naar de mate waarin de taken en verantwoordelijkheden van de diverse organisatieonderdelen op het terrein van financieel beheer helder zijn geregeld en onderling goed zijn afgebakend. Een en ander heeft geresulteerd in een beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van PAV (= sector administratie en informatievoorziening als onderdeel van de Provinciale Service Dienst (PSD), de stafbureaus van de diensten en de concernstaf.

Thans kan worden geconstateerd dat de aan een adequaat financieel beheer te stellen eisen in beginsel en in opzet voldoende zijn afgedekt in de organisatie. Tot voor kort gold dat twee vragen nog expliciet om beantwoording vroegen, te weten:

- Moet de sector PAV zich uitsluitend (blijven) toeleggen op gegevensverwerking en informatieverzorging of ook op analyse en interpretatie van uitkomsten?;
- Moet de concernstaf ook een inhoudelijke procesmatige inbreng (blijven) leveren op het terrein van financieel beleid en beheer of moet zij zich concentreren op kaderstelling en toezicht?

Naar aanleiding van een interne evaluatie van de reorganisatie en daaruit voortvloeiende adviezen hebben deze aspecten volop de aandacht gekregen. Concreet is recent door de Directieraad besloten om de PSD “om te vormen” tot een centrale middeldienst. Mede in verband hiermee is bij de herijking van het besturingsconcept de taakafbakening tussen de PSD en de concernstaf aan de orde geweest. In de definitieve rapportage daarover is geconcludeerd dat de concernstaf haar huidige taken op het terrein van financieel beleid en beheer behoudt, omdat deze in belangrijke mate van nut zijn voor de invulling van de kaderstelling en het toezicht. Overigens zal op dit aspect over enkele jaren mogelijk een nadere evaluatie plaatsvinden.

Status

Het oorspronkelijke actiepunt kan hiermee als afgedaan worden beschouwd.

3. Jaarcyclus

Aandachtspunt

Zowel de inhoud als de planning van de jaarcyclus heeft vorig jaar problemen opgeleverd. De planningen van de bijdragen van de betrokken organisatieonderdelen in de totstandkoming van de cyclusproducten waren niet voldoende op elkaar afgestemd. Bovendien voldeed de inhoud van de reguliere cyclusproducten niet in alle gevallen aan de informatiebehoeften van de verschillende managementniveaus. Op grond hiervan is besloten niet alleen de planningen op elkaar af te stemmen en in de vorm van een draaiboek te gieten, maar ook de inhoud van de jaarcyclus opnieuw te bezien.

Op te leveren resultaat

Een uitgewerkt plan van actie voor alle producten van de jaarcyclus zowel qua inhoud als qua proces inclusief de verbinding met de planning van de diensten, zodat iedere activiteit en ieder tussenproduct dat wordt opgeleverd in beeld is.

Voortgang.

In het voorjaar 2003 is 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 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.

In de afgelopen periode zijn in dit kader de volgende maatregelen getroffen:

Ad.1:

Er is een nieuw draaiboek voor de planning van de cyclusproducten in hun onderlinge samenhang ontwikkeld en door GS vastgesteld.

Ad.2:

Er is door de concernstaf in samenwerking met de stafbureaus van de diensten intensief gewerkt aan de ontwikkeling van een stramien voor de begroting 2004. Belangrijkste uitgangspunten hierbij waren:

- Het stramien moet voorzien in de eisen die voortvloeien uit de dualisering; Dit betekent onder meer dat een goed onderscheid wordt aangebracht tussen programmabegroting en productenbegroting;
- Het stramien moet in principe tegelijkertijd in de informatiebehoeften van tenminste drie sturingsniveaus (PS, GS/DR en sectorhoofden) voorzien; Dit vereist een integratie van de huidige gehanteerde begrotingsdocumenten.

Ad.3:

De opzet en inhoud van de nieuwe jaarcyclus is volledig beschreven en tevens vastgelegd in een nieuwe verordening Interne Zaken. Deze verordening is inmiddels door Provinciale Staten goedgekeurd.

Ad 4:

Onder meer de stringente aandacht voor de verbetering van de begroting, met name ten aanzien van de beleids- en productindicatoren, heeft een positieve bijdrage geleverd aan de

verbetering van de jaarcyclus als instrument van planning & control.

Status

Feitelijk is met deze maatregelen het actiepunt afgerond. Niettemin is de organisatie zich ervan bewust dat de aantoonbaarheid en kwantificeerbaarheid van de relatie tussen beleid en middeleninzet, als mede tussen beleidsinspanningen en effectmeting nog voortgaande en intensieve aandacht vraagt. Ook andere overheidsorganisaties worstelen nog voortdurend met dit vraagstuk. Binnen de provincie Utrecht krijgt de aandacht hiervoor onder meer gestalte in de takendiscussie als basis voor de besluitvorming over de invulling van de bezuinigingstaakstelling.

4. Jaarrekening

Aandachtspunt

De oplevering van de jaarrekening 2001 is met grote vertraging tot stand gekomen. Een belangrijke oorzaak hiervan was dat het administratieve proces onvoldoende heeft geresulteerd in 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

1. Stukken nodig ter beoordeling van de jaarrekening (begrotingswijzigingen, reserves, voorzieningen enz.) worden gedurende het jaar op een systematische wijze verzameld en zijn in januari van het opvolgende jaar geordend beschikbaar.
2. Actuele overzichten van de begrotingswijzigingen gedurende het jaar.
3. Een documentatiemap met materiaal dat vanaf het moment dat het beschikbaar is wordt verzameld en dat in de loop van het jaar wordt opgebouwd en aan het begin van het volgend jaar compleet en toetsbaar is.

Voortgang

Om tijdig te kunnen inspelen op knelpunten in de administratieve verantwoording heeft in het najaar van 2002 een tussentijdse afsluiting van de administratie plaatsgevonden. Daarnaast is in overleg met de accountant bepaald welke documentatie door de diensten moet worden verzameld ter onderbouwing van de verantwoording. De jaarrekening 2002 is op tijd gereedgekomen en de vereiste controledocumentatie is vrijwel compleet opgeleverd. Recent is ook de jaarrekening 2003 op tijd afgerond. Ook naar het oordeel van de externe accountant zijn daarbij op het terrein van de financiële administratie en beschikbaarstelling van gegevens verdere verbeteringen ten opzichte van 2002 gerealiseerd.

Status

Hiermee is het actiepunt feitelijk afgewikkeld. Bovenstaande neemt overigens niet weg dat ten behoeve van de jaarrekening 2004 zal worden bezien welke overige maatregelen nog kunnen worden getroffen om de tijdige totstandkoming van toegesneden informatie ten behoeve van het verantwoordingsproces te optimaliseren.

5. AO/IC

Aandachtspunt

De administratieve organisatie en interne controle zijn binnen de organisatie onvoldoende in kaart gebracht, respectievelijk zijn onvoldoende geregeld. Dit vormt een fundamenteel aandachtspunt, omdat een adequate administratieve organisatie en interne controle waarborgen moeten bieden voor onder meer:

- De betrouwbaarheid van interne informatievoorziening;
- De inhoudelijke toereikendheid van de informatievoorziening met het oog op de
- Beheersing van proces- en financiële risico's;
- De rechtmatigheid van het financiële beleid en beheer.

Op te leveren resultaat

- Herbevestiging en aanvulling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie.
- Een in fasen opgebouwd en te realiseren administratieve organisatie van de gehele organisatie inclusief regels en voorschriften met betrekking tot de interne controle.
- Een protocol van invoering en het aanwijzen van de verantwoordelijkheden per proces of AO.

Voortgang.

In de organisatie is op voortvarende wijze invulling gegeven aan de beschrijving van de financiële en administratieve processen. Dit is mede mogelijk gemaakt, doordat Provinciale Staten extra middelen ter beschikking hebben gesteld voor inhuur van externe capaciteit. Om de voortgang en inhoudelijke vormgeving te bewaken en te coördineren is een stuurgroep AO opgericht. Deze stuurgroep heeft in belangrijke mate sturing gegeven aan de realisatie.

Een groot deel van de gewenste beschrijvingen is voltooid. Aan de hand van deze beschrijvingen worden de processen en procedures inhoudelijk op hun merites beoordeeld. Belangrijke invalshoeken daarbij zijn:

- Heldere aanduiding van proceseigenaren (wie is voor het proces verantwoordelijk);
- Inbedding van (het beheer van) de AO in de reguliere bedrijfsvoering (met eventuele formatieve consequenties);
- Helderheid over de rol van de concernstaf bij het stellen van kaders en randvoorwaarden aan de AO, alsmede in het toezicht op de werking daarvan (concerncontrol).

De organisatie heeft zich met betrekking tot de voortgang van de implementatie van de AO/IC, c.q. de afronding van het AO-traject wel geplaagd gezien voor enkele knelpunten. De voornaamste daarvan was de implementatie van CODA. Gelijktijdig met bovenbedoeld AO-traject is sinds vorig voorjaar namelijk hard gewerkt aan de invoering van een geheel nieuw geautomatiseerd financieel informatiesysteem, CODA. Het oude systeem EAGLE wordt oor de leverancier niet meer ondersteund. De implementatie van CODA heeft aanmerkelijk meer kwalitatief hoogwaardige inzet vereist op het terrein van AO/IC in en rond het geautomatiseerde systeem dan aanvankelijk was verwacht. Deze inzet was noodzakelijk, omdat de provincie Utrecht uiteraard hoog wil blijven inzetten op de kwaliteit van de AO/IC rondom de informatievoorziening.

Het gevolg hiervan is wel geweest dat in de samenstelling van enkele procesbeschrijvingen en de implementatie daarvan in de organisatie achterstand is ontstaan.

Ondertussen is hernieuwde aandacht voor de AO/IC ook uit andere hoofde noodzakelijk

gebleken. De invoering van de rechtmatigheidscontrole stelt nieuwe eisen aan gewenste verbeteringen en aanpassingen op het gebied van AO/IC zijn. In verband hiermee wordt het thans opportuun geacht om de resterende aandachtspunten in de AO/IC mee te nemen in de acties gericht op de borging van rechtmatigheid in de organisatie.

Status

Hiermee is dit actiepunt nog onder handen. Gezien de afhankelijkheid van de organisatie van het geautomatiseerde systeem CODA en de brede impact van het systeem op de praktische werking van de beheersorganisatie is aan de invoering hiervan absolute prioriteit gegeven. In verband hiermee is in september vorig jaar aan de Commissie Bestuur en Middelen separaat toestemming gevraagd om de afronding van dit actiepunt enkele maanden op te schorten. Zoals in de inleiding van deze eindrapportage aangegeven, wordt nu voorgesteld om het AO/IC-traject onder te brengen in een omvangrijk nieuw actieplan.

6. Debiteurenbeheer

Aandachtspunt

Hoewel het debiteurenbeheer op zich goed is geregeld, vergt de omvang van het debiteurenbestand en het voorkómen van overschrijdingen van betalingstermijnen nadere aandacht.

Op te leveren resultaat

Een actief beheer van de debiteurenadministratie leidend tot een debiteurenbestand dat als minimaal moet worden aangemerkt. Daarbij mogen de afgesproken termijnen niet worden overschreden, tenzij... (vastgelegd in een afspraak).

Voortgang

Conform de doelstelling zijn de regelingen omtrent de betalingstermijnen aangepast, de procedures beschreven en is het debiteurenbestand geschoond. Inmiddels is er een goed zicht op de samenstelling van het debiteurenbestand. De betrokken diensten kunnen op ieder moment de openstaande posten raadplegen.

Vanuit de concernstaf is in de afgelopen periode een nader diepteonderzoek gedaan naar de werking van de procedures en de stand van zaken rond de invordering van openstaande debiteuren. Hieruit vloeien wel enkele relevante aandachtspunten voort, die met de betrokkenen zijn besproken. De verbeterpunten zijn inmiddels gerealiseerd.

Met de invoering van het nieuwe geautomatiseerde informatiesysteem CODA zijn praktische maatregelen getroffen om de administratieve afhandeling van interne verrekeningen met ingang van 2004 te vereenvoudigen.

Status

Het actiepunt kan als afgedaan worden beschouwd.

7. Reserves en voorzieningen

Aandachtspunt

De definiëring en het gebruik van reserves en voorzieningen verdient aandacht. Voorzieningen zijn niet in alle gevallen toereikend onderbouwd. Bovendien dient het onderscheid tussen reserves en voorzieningen te worden aangescherpt. Tevens dient de gedragslijn rond (de verantwoording van) toevoegingen en onttrekkingen aan bestemmingsreserves te worden geëvalueerd. De accountant heeft hierop in zijn rapportages meermalen gewezen.

Op te leveren resultaat

Aangescherpt, gekende en zorgvuldig nagekomen regels met betrekking tot het vastleggen van onttrekking aan reserves en voorzieningen. Alle opmerkingen van de accountant zijn opgelost.

Voortgang

Dit actiepunt heeft eind 2003 gestalte gekregen. Personele wisselingen binnen de concernstaf zijn de voornaamste oorzaak geweest dat hieraan langere tijd beperkte invulling is gegeven. De volgende maatregelen zijn getroffen:

- Nut en noodzaak van voorzieningen en bestemmingsreserves zijn geanalyseerd;
- De omvang van de gewenste omvang van de belangrijkste voorzieningen zijn bepaald c.q. onderbouwd;
- De omvang en het gebruik van de belangrijkste bestemmingsreserves zijn geëvalueerd
- Regels rond het gebruik van de reserves en de wijze van verantwoording in de exploitatie van toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves zijn nader gedefinieerd.

Status

Dit actiepunt is hiermee afgerond. Wijzigingen in de omvang van reserves en voorzieningen die uit het voorgaande zijn voortgevloeid zijn aan PS voorgelegd.

Dit laat onverlet dat de reserves en voorzieningen in het kader van het van kracht worden van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) binnenkort opnieuw zullen worden herijkt.

8. Opstellen regeling budgethouderschap en vastleggen verplichtingen

Aandachtspunt

Het budgetbeheer door de verantwoordelijke budgethouders functioneert in het algemeen onvoldoende. Een van de knelpunten terzake is dat aangegane verplichtingen veelal niet worden geadmistreerd. Overigens is dit aspect formeel wel geregeld.

Op te leveren resultaat

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

Voortgang

Reeds in 2003 is binnen de concernstaf een budgethoudersregeling ontwikkeld en beschreven. Deze budgethoudersregeling is inmiddels geïmplementeerd. Met betrekking tot het aangaan en vastleggen van verplichtingen zijn de regels en procedures aangescherpt. Ter bewaking van de discipline terzake worden maandelijks overzichten gegenereerd. Tevens wordt in de managementrapportages afzonderlijk aandacht besteed aan de verplichtingen. Derhalve wordt thans in opzet voldaan aan de eisen voor een effectief budgetbeheer.

Overigens heeft de periodieke informatievoorziening hierover in 2004 tijdelijk wel enigszins gehaperd in verband met aanlooppunten rond de praktische werking van Coda.

Ter controle op de werking heeft de concernstaf enige tijd geleden geïnventariseerd voor welke soorten posten de verplichtingenadministratie niet wordt gehanteerd. Daaruit vloeiden enkele verbeterpunten voort die met de betrokkenen zijn besproken. Mede naar aanleiding van bovenstaande moet wel worden geconstateerd dat het toezicht op de naleving van de budgethoudersregeling blijvende aandacht en monitoring behoeft.

Status

Het actiepunt als zodanig is voltooid.

9. Risicomanagement

Aandachtspunt

De ontwikkeling en uitvoering van het provinciaal beleid en de bedrijfsvoering gaan noodzakelijkerwijs gepaard met risico's. Deze risico's worden echter niet op systematische en samenhangende wijze in beeld gebracht en worden derhalve evenmin adequaat beheerd.

Op te leveren resultaat

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

Voortgang

Aan KPMG Business Advisory Services is in 2003 opdracht verleend om de provincie Utrecht te adviseren met betrekking tot de praktische hantering van risicoanalyse en risicomanagement. De conclusie van het advies was om de risicoanalyse praktisch in te steken en toe te spitsen op processen, de besluitvorming en de rapportages (informatievoorziening). Inmiddels zijn globale kaders voor risicobeleid geformuleerd en is besloten een systeem voor risicomanagement aan te schaffen, met behulp waarvan risico's systematisch in kaart kunnen worden gebracht en gemonitord. Bij het werken met het systeem zal de nadruk liggen op het inventariseren en toetsen van risico's. Direct na de zomer zal met de implementatie van het systeem worden begonnen. Het is de bedoeling dat eind dit jaar het gebruik van risicomanagementsysteem provinciebreed is ingevoerd. Overigens krijgt de feitelijke afdekking van het risicomanagement gestalte in de administratieve organisatie. Als zodanig fungeren de gedefinieerde risico's als input voor de bepaling van de noodzakelijke inrichting van de administratieve organisatie (zie terzake ook punt 5 van het actieplan).

Status

Dit punt is nog in behandeling.

10. Formatiebeheer

Aandachtspunt

Geconstateerd is dat binnen de organisatie slechts op moeizame wijze inzicht kan worden verkregen in de aangetrokken personele capaciteit. Dit doet uiteraard afbreuk aan een adequaat formatiebeheer.

Op te leveren resultaat

Een betrouwbaar formatieoverzicht naar de verschillende categorieën van personeel, op de week actueel. Een procedure format.

Voortgang

Reeds enige tijd geleden zijn maatregelen getroffen die in opzet voorzien in een adequate registratie van de betaalde personele capaciteit (zowel formatieven als niet-formatieven).

De tijdige bijwerking/ actualisatie van deze registratie, c.q de tijdige aanlevering van mutaties in de personele capaciteit blijft voortdurende aandacht vragen. Hieraan wordt in het kader van de aanscherping van de administratieve organisatie aandacht geschonken.

Status

Samenvattend kan worden gesteld dat het systeem voorziet in het benodigde overzicht en daarmee dit actiepunt is afgerond. Tijdige bijwerking van het systeem vraagt en krijgt voortdurend aandacht.

11. Juridische control

Aandachtspunt

De juridische implicaties van het geformuleerde beleid, de uitvoering daarvan en de bedrijfsvoering worden binnen de organisatie niet adequaat gevolgd en beheerst. Op grond hiervan is het noodzakelijk dat de juridische kwaliteit van de organisatie nader wordt geïnterpreteerd en de juridische control nader wordt gedefinieerd.

Op te leveren resultaat

Een juridische controlfunctie, in diensten en centraal, 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 van de diverse diensten. Deze scans zijn in 2003 afgerond. De bevindingen zijn geanalyseerd en geïnterpreteerd. De belangrijkste conclusies hieruit zijn dat de juridische control veel beter moet worden verankerd in de organisatie en dat de hiervoor noodzakelijke personele capaciteit moet worden versterkt.

Om deze reden heeft de Concernstaf het voortouw genomen in het versterken van de juridische control. Mede in het kader van het traject House of Control zijn daarom door de Concernstaf op dit punt kaders ontwikkeld. Met het aantrekken van een nieuwe jurist is capaciteit vrijgemaakt voor het ontwikkelen van een systeem van juridische kwaliteitscontrol. Een voorstel zal in september van dit jaar worden besproken in het centraal juridisch vakberaad. Na de implementatie van dit systeem zal de Concernstaf periodiek naar de uitvoering vragen. Ter discussie staat nog de vraag in hoeverre de concernstaf vóóraf moet worden betrokken bij de beoordeling van de juridische gevolgen van nieuwe activiteiten of transacties, i.c. de mate waarin bepaalde besluiten zijn voorbehouden aan de goedkeuring van de concernstaf. Ook de diensten werken aan versterking van de juridische functie. De diensten vullen deze functie naar eigen inzicht in. Twee diensten hebben op managementniveau een juridisch adviseur aangesteld.

Tenslotte zal de beheersing van de juridische risico's zoveel mogelijk worden betrokken in de vormgeving en invulling van de administratieve organisatie (zie actiepunt 5), deels in het kader van de borging van de rechtmatigheid, en in het risicomanagement (zie actiepunt 9)

Status

Geconcludeerd kan worden dat dit actiepunt deels is afgerond c.q. deels nog onder handen is.

12. Mandatering

Aandachtspunt

De interne mandatering van taken en bevoegdheden is formeel niet in alle gevallen op sluitende wijze geregeld. Bovendien zijn de verleende mandateringen en de parafen van de gemandateerden niet in alle gevallen goed vastgelegd.

Op te leveren resultaat

Een actuele mandatenlijst en handtekeningen- /parafenregister dat regelmatig wordt gecontroleerd met bijbehorende bevoegdheidsregeling.

Voortgang

De mandatering is aangepast ten gevolge van de wijziging van de organisatieverordening van 27 oktober 1999, waarbij de Griffier formeel als enige belast was met de zorg voor de kwaliteit van de gehele ambtelijke organisatie. De verleende ondermandaten zijn vastgesteld en in de organisatie bekend gemaakt. Tevens is gecontroleerd of het handtekeningen- en parafenregister actueel is. Bovendien wordt (voortdurend) aandacht geschonken aan de controle op de naleving van de mandateringsregeling.

Status

Geconcludeerd kan worden dat het actiepunt als zodanig is afgerond.

13. Restpunten jaarrekening 2000

Aandachtspunt / op te leveren resultaat

Naar aanleiding van de controle van de jaarrekening 2000 zijn door de accountant diverse opmerkingen gemaakt. Enkele van de daaruit voortvloeiende actiepunten zijn betrokken in het Actieplan Financieel Beheer. Dit betreft:

1. Informatievoorziening in de jaarrekening omtrent resultaatontwikkeling en dividendbeleid van organisaties waarin de provincie een deelneming heeft.
2. Afwikkeling geactiveerde post inzake Berg en Bosch in verband met faillissement (= risico voor de provincie).
3. Onderzoek naar de wijze van afwikkeling van een resterende vordering van 1,6 miljoen inzake de overdracht van het waterkwaliteitsbeheer aan de waterschappen (de vraag is welke waterschappen dit bedrag moeten betalen)
4. Beleidsontwikkeling en financiële doorrekening daarvan voor de lange termijn (langer dan 4 jaar)
5. Nadere aandacht voor de toerekening van apparaatskosten en de praktische hantering van urenverantwoordingen.
6. Beveiliging van geautomatiseerde informatie.

Voortgang / status

Ad.1:

Hierin is in de jaarrekening 2002 vrijwel volledig voorzien. Overigens heeft de bedoelde toelichting in de jaarrekening 2003 nader gestalte gekregen in de verplichte paragraaf met betrekking tot verbonden partijen.

Ad.2:

Terzake lopen juridische procedures. Vooralsnog wordt verwacht dat de provincie het per saldo opgenomen bedrag (activering minus daarvoor gevormde voorziening) zal ontvangen.

Ad.3:

Een College van Bindend Adviseurs heeft hierover een eerste uitspraak gedaan. Deze uitspraak behelst de juistheid van de door de provincie ingestelde vordering als zodanig, maar gaat niet in op de wijze waarop het te vorderen bedrag met de betrokken waterschappen moet worden vereffend. Het overleg hierover met de betrokken partijen is nog gaande.

Ad.4:

Dit punt is nog niet in behandeling genomen. In het algemeen is het beleid van de provincie er niet op gericht om zich voor een periode van langer dan 4 jaar vast te leggen. In deze situatie zou het ontwikkelen van een meerjarenbegroting (i.c. -raming) over een langere periode een fragmentarisch beeld en niet toereikend afgewogen uitkomsten opleveren. Derhalve wordt op dit moment aan de opmerking van de accountant geen prioriteit gegeven. Wel is het van belang om bestaande langlopende verplichtingen beter vast te leggen.

Ad.5:

Op korte termijn zullen de concernstaf en de PSD voorstellen ontwikkelen om te komen tot:

- Een meer pragmatische en flexibele benadering van de verbijzondering en beheersing van de overheadkosten;
- Een mogelijk efficiënter en effectiever gebruik van het instrument tijdschrijven.

Ad.6:

Een beleidsnota met daarin een kader/plan voor de informatiebeveiliging is enige tijd geleden gereed gekomen. Op dit moment ligt de nadruk vooral op de risicoanalyse en de implementatie van het beveiligingsplan (Baseline).