

Oplegvel Informatienota

Portefeuille P. J. Heiligers
Auteur M.A. Jonker
Telefoon 023-5113029 E-mail: majonker@haarlem.nl
CS/CC Reg.nr. 2012/50326
GEEN bijlagen kopiëren
B & W-vergadering van 21 februari 2012

Onderwerp

Voortgangsrapportage 'Bedrijfsvoering op orde' (zichtbare verbeteringen in Jaarverslag 2011)

DOEL: Informeren

Naar aanleiding van de toezegging van wethouder Heiligers in de commissie Bestuur van 19 januari jl. informeert het college de raad over de opzet en planning van de voortgangsrapportages. Tevens is de eerste voortgangsrapportage bijgevoegd.

B&W

1. Het college neemt kennis van de eerste voortgangsrapportage Bedrijfsvoering op orde (zichtbare verbeteringen in Jaarverslag 2011) en legt deze voor aan de commissie Bestuur.

Informatienota

Onderwerp:

Voortgangsrapportage 'Bedrijfsvoering op orde'
(zichtbare verbeteringen in Jaarverslag 2011)

Reg. Nummer: 2012/50326

Inleiding

Sinds het aantreden van het college in de lente van 2010 heeft de verbetering van de bedrijfsvoering hoge prioriteit. Vorig jaar heeft het college de raad geïnformeerd over de voorgenomen maatregelen, waaronder het opstellen van een bedrijfsvoeringsplan (mei 2011), de voortgang van eerdere aanbevelingen van de Rekenkamercommissie en de accountant (september 2011) en de inhoud van het verbeterplan bedrijfsvoering "Haarlem presteert beter"(november 2011). De commissie Bestuur heeft op 19 januari jl. het rapport van Cornielje, onderzoek naar de inrichting van de beheersorganisatie van Haarlem, behandeld. Het college zal de raad door middel van voortgangsrapportages tussentijds informeren over de vorderingen die worden geboekt. Met deze nota informeren wij u over de opzet en planning van de voortgangsrapportages. Ook is de eerste voortgangsrapportage bijgevoegd.

Inhoud voortgangsrapportages

In de voortgangsrapportages laat het college zien welke stappen er al gezet zijn en gezet worden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit moet tot uiting komen in met name de P&C-documenten. De maatregelen die genomen worden om de *betrouwbaarheid van informatie* te verbeteren laat het college zien in het Jaarverslag 2011 (het eerstvolgende P&C-document).

De voortgangsrapportages, zullen zich met name richten op het proces en de concrete maatregelen die momenteel worden uitgevoerd binnen de volgende thema's:

- a. Kaderstelling en controle mogelijkheden van de raad
- b. Budgetverantwoordelijkheid en beheer
- c. Aanbevelingen gericht op ondersteunende middelenfuncties w.o. de financiële administratie
- d. Aanbevelingen gericht op cultuuraspecten
- e. Gegevensgerichte aanbevelingen

Deze indeling is ook gehanteerd bij het overzicht met aanbevelingen van de RKC en accountant bij de Programmabegroting 2012-2016.

Externe monitoring door de accountant

De accountant stelt jaarlijks een interim rapportage op voor college en management. De accountant heeft de rapportage die in het najaar van 2011 uitkwam de titel "Noodzaak tot verandering" meegegeven. Begin maart 2012 start de accountant met de jaarrekeningcontrole. De accountant is gevraagd om in de rapportage van eind maart 2012 de eerste bevindingen neer te leggen over de zichtbare veranderingen die zij waarnemen en waar deze veranderingen aan bijdragen. Zowel als bijdrage aan de eerste stap van het zelfcontrolerend vermogen van de organisatie, als ook voor de veranderende rol van de accountant zelf.

Resultaten eerste voortgangsrapportage op hoofdlijnen

Zoals vermeld is de commissie Bestuur geïnformeerd over het verbeterplan bedrijfsvoering. De uitvoering van dit plan, dat als titel heeft meegekregen 'Haarlem presteert beter', zal ongeveer drie jaar in beslag nemen.

Veel van de aanbevelingen van de RKC en de accountant zijn in dit plan vertaald in concrete actiepunten. In 2011/2012 wordt prioriteit gegeven aan het opvolgen van de aanbevelingen van de RKC en van de accountant met betrekking tot de jaarrekening. Deze prioriteit wordt zichtbaar in het Jaarverslag 2011.

De aanbevelingen die nog niet meelopen in het rekeningtraject worden later in 2012 en 2013 uitgevoerd.

In de bijlage is hetzelfde overzicht met aanbevelingen van de RKC en accountant opgenomen als bij de aanbiedingsbrief bij de begroting 2012. Deze aanbevelingen komen uit het rapport 'Blinde vlekken' van de RKC en het rapport van bevindingen van de accountant naar aanleiding van het Jaarverslag 2010.

In de kolommen (4), (5) en (6) is achtereenvolgens opgenomen:

(4) Welke resultaten leveren de maatregelen van het college op die nog niet zichtbaar zijn voor het bestuur

(5) Hoe worden deze resultaten concreet zichtbaar in jaarverslag/jaarrekening, zodat de raad ze ook kan herkennen

(6) Welke punten worden later opgepakt en hoe worden ze ingebed in de organisatie

In de tabel zijn niet alle vakken gevuld. Dat komt doordat niet alle aanbevelingen van toepassing zijn op het jaarverslag. Of doordat sommige aanbevelingen nu nog niet zijn opgepakt (prioritering).

Een aantal elementen uit de bijlage wordt hier kort toegelicht om duidelijk te maken welke veranderingen binnen de organisatie zijn doorgevoerd om zichtbaar resultaat bij de jaarrekening waar te maken.

1. Strakke sturing op planning en voortgang

Een ambtelijke stuurgroep die nauw gelieerd is aan de vorig jaar ingestelde staf bedrijfsvoering van wethouder Heiliegers bewaakt de hoofdplanning en de inhoudelijke afspraken.

2. Heldere verantwoordelijkheden

Budgethouders worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke kwaliteit en betrouwbaarheid van de stukken.

Deze manier van werken is een vertaling van de begrippen 'zelfcontrolerend vermogen' en het 'review model'.

Tussentijds wordt het Directieteam geïnformeerd over de voortgang en worden eventuele afwijkingen voorgelegd. Sturing hierop wordt zo integraal aangepakt.

3. Accountant na interne toets

In voorgaande jaren was de accountant al tijdens het proces betrokken bij het jaarrekeningtraject en had met diverse mensen binnen de organisatie contact. In de nieuwe werkwijze doet de organisatie eerst zijn werk ('review model') en vervolgens sluit per 1 maart de accountant aan. Ook lopen alle contacten met de accountant via de coördinator jaarrekening. Alle dossiers die de accountant nodig heeft voor zijn onderzoek zijn elektronisch beschikbaar en intern getoetst met het 'review model' (bv. onderbouwing voorzieningen).

Vorm en frequentie van de voortgangsrapportages

Het Jaarverslag 2011 verschijnt op 27 april. Het college biedt drie voortgangsrapportages:

- voortgangsrapportage 1 deze rapportage ontvangt u bij deze informatienota (B&W 14/2 en cie. Bestuur 23/2);
- voortgangsrapportage 2 eind maart (B&W 27/3 en cie. Bestuur 5/4). Met externe monitoring door accountant;
- voortgangsrapportage 3 eind april, bij de publicatie van het Jaarverslag 2011. Valt samen met de bespreking van het accountantsrapport (B&W 24/4 en toezending van de rapportage met jaarstukken 27/4)

De eerste twee voortgangsrapportages verschijnen in de vorm van een informatienota van het college.

Bij de publicatie van het Jaarverslag 2011 wordt de voortgangsrapportage opgenomen in de begeleidende brief van het college. Dan is ook het oordeel van de accountant over de jaarrekening en zijn rapport van bevindingen beschikbaar.

Bijlagen

Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
	I	Kaderstelling en controle mogelijkheden van de raad			
1	RKC9 Syst.	Opstellen van voorstellen door de werkgroep Informatiewaarde ter verbetering van het systeem van de programmabegroting	In overleg met de werkgroep informatiewaarde zijn in de zomer van 2011 de programmateksten voor de begroting 2012 verbeterd. Zo sluiten de indicatoren beter aan op het coalitieakkoord.	In de verslagteksten van het jaarverslag wordt extra aandacht besteed aan de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> - Voor zover die al waren opgenomen in de begroting 2011 zal bij de doelen en prestaties en bijbehorende indicatoren worden aangehaakt bij het coalitieakkoord. - Bij de analyse van het rekeningresultaat wordt extra aandacht besteed aan het relateren van de financiële voor- en nadelen aan de toegezegde doelen en prestaties. - De opmerkingen van de RKC bij de programmateksten uit het Jaarverslag 2010. 	Het volledige overzicht met <i>alle</i> actiepunten uit het coalitieakkoord komt terug in de Kadernota 2012. Het op een lager abstractieniveau relateren van beleidsprestaties en middelen, zodat de raad zich beter een oordeel vormen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid.
2	RKC2 Syst.	Investeren in het risicobewustzijn van de organisatie. Treffen van maatregelen voor het beheersen van risico's	In december 2011 is bij de hoofdafdelingen opnieuw gevraagd naar risico's. Deze gegevens zijn ingevoerd in het NARIS systeem voor risicomanagement. (NARIS=Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement) Ook heeft in de tweede helft van 2011 een extra toets plaatsgevonden op risico's in relatie tot de beoordeling van verplichtingen en voorzieningen voor de jaarrekening 2011. De voorzieningen zijn beter onderbouwd. Voorzieningen waarvoor geen verplichting is conform de regelgeving (BBV) vallen vrij in het rekeningresultaat.	In de paragraaf verbonden partijen wordt informatie opgenomen over het risicoprofiel met mate van toezicht voor verbonden partijen, gemeenschappelijke regelingen en gesubsidieerde instellingen.	Verder groeien van risico-inventarisatie naar risicobeheersing: <ul style="list-style-type: none"> - inbedding beheersingsformats in informatie- verantwoordings- en reviewcyclus door concerncontrol met hoofdafdeling - inbedding in P&C cyclus
3	RKC3 Syst.	Opnemen van een standaard risicoparagraaf in raadsstukken		N.v.t. voor jaarverslag.	In 2012 wordt de opzet van de B&W- en Raadsnota's opnieuw onder de loep genomen. Samen met eventuele andere verbeteringen wordt dan ook een standaard risicoparagraaf toegevoegd aan de raadsstukken.
4	RKC5 Geg.	Maken van nadere afspraken tussen RKC en college over een verbetering van de	Met de RKC zijn duidelijke afspraken gemaakt over het proces en de planning van		

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
		totstandkoming van de jaarrekening	het Jaarverslag 2012. Deze zijn vastgelegd in de P&C-kalender 2012.		
5	RKC6 Geg.	Opstellen van een evaluatie over de aanpak en totstandkoming van de jaarstukken	De resultaten van de (ambtelijke) evaluatie van het Jaarverslag 2010 zijn zowel procesmatig als inhoudelijk meegenomen bij het plan van aanpak Verbetering Jaarverslag 2012.		
6	RKC1 0 Syst.	Jaarverslag inhoudelijk de begroting laten volgen (specifiek paragrafen kapitaalgoederen en bedrijfsvoering)	In de interne richtlijnen voor de auteurs wordt op deze aanbeveling gewezen. Er wordt extra getoetst op het nakomen van deze aanbeveling.	Voor alle onderdelen uit het jaarverslag geldt: verantwoordingsinformatie moet inhoudelijk aansluiten op begroting. Dit is belangrijk aandachtspunt voor met name de verplichte paragrafen. Zie ook punt 7.	
7	RKC8 Syst.	Overzicht opnemen van alle bedrijfsvoeringsonderzoeken in het verslagjaar en de (opvolging van de) aanbevelingen. Geldt ook voor aanbevelingen uit RKC-onderzoeken	In de interne richtlijnen voor de auteurs wordt op deze aanbeveling gewezen. Er wordt extra getoetst op het nakomen van deze aanbeveling.	In de voortgangsrapportages en de aanbiedingsbrief bij het Jaarverslag 2011 wordt ingegaan op voortgang en resultaten van de aanbevelingen RKC en accountant. In de paragraaf bedrijfsvoering wordt op hoofdlijnen ingegaan op: - voortgang en resultaten 213a-onderzoek, - voortgang en resultaten bedrijfsvoeringsonderzoeken.	
8	RKC7 Geg.	In het jaarverslag over 2011 uitgebreid aandacht te besteden aan aanbevelingen uit het rapport "van binnen naar buiten" over externe inhuur (zie p. 10 RKC-verslag)	In de interne richtlijnen voor de auteurs wordt op deze aanbeveling gewezen. Er wordt extra getoetst op het nakomen van deze aanbeveling.	Deze informatie wordt opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering.	
9	RKC1 1 Syst.	Op elk belangrijk P&C-moment aandacht besteden aan de bezuinigingen	Dit geldt voor alle P&C-documenten (in het bijzonder de kadernota, de begroting en het jaarverslag).	Het jaarverslag zal (net als de programmabegroting 2012-2016) een hoofdstuk bezuinigingen bevatten.	
	II	Budgetverantwoordelijkheid en beheer			
10	RKC1 Syst.	Voorleggen van een plan voor verbeteren van budgetaansturing en budgetbeheer (bij het eigen apparaat en de verbonden partijen)			Implementatie van een strakkere P&C cyclus met maandelijkse reviewmeetings van de controller met de hoofdafdeling en rapportage

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
					<p>van bevindingen controller aan gemeentesecretaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informatieset gedefinieerd - standaard agenda met actie- en bespreekpunten voor maandelijkse reviewbesprekingen concerncontrol - standaard agenda reviewmeeting per kwartaal concerncontroller-hoofdafdeling - verhoogde sturing op verbeterpunten - per kwartaal budgetpresentatie door hoofdafdeling aan directieteam <p>Wordt in 2012 geïmplementeerd vanuit centraal verbeteringsprogramma.</p>
11	Acc1	Actualiseren kaders en verordeningen voor het middelenbeheer en de te onderkennen functies	<p>In juni 2011 is het nieuwe activabeleid vastgesteld.</p> <p>De aangepaste beheersverordening (alleen technische wijzigingen) is in december 2011 vastgesteld door de raad.</p>		<p>De inhoudelijke wijzigingen in de beheersverordeningen worden in 2012 uitgewerkt. Hiervoor is een nadere uitwerking en verdieping nodig in lijn met inrichting financiële driehoek.</p> <p>Dit geldt ook voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - het mandateringsbesluit; - het treasurystatuut - het organisatiebesluit.
12	Acc2	Aanscherpen control op verbonden partijen door de betrokken hoofdafdelingen	In 2011 is het risicoprofiel per verbonden partij bepaald.	In de paragraaf verbonden partijen wordt informatie opgenomen over het risicoprofiel met mate van toezicht voor verbonden partijen.	<p>Implementatie integrale risicobeheersing van verbonden partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tussentijdse informatievoorziening - budgetdiscipline - maatstaven reservevorming - risicobeheersing in relatie tot strategische positie en risicoprofiel
13	Acc6	Verbeteren projectcontrol (inclusief relatie opdrachtgever / opdrachtnemer)			In 2012 krijgt projectcontrol meer aandacht in P&C cyclus en reviewmeetings bij hoofdafdelingen.
14	Acc4	Herontwerpen en verbeteren bedrijfsprocessen en Administratieve Organisatie (AO)	<p>Binnen verbeteringsprogramma jaarrekening 2011 maken de voor de jaarrekening 2011 materiële processen onderdeel uit van de review. Processen worden zo mogelijk aangescherpt voor het jaarrekeningdossier dan wel opgenomen als verbeteringsvoorstel in het verbeterplan Haarlem presteert beter.</p> <p>Er is een team audit en AO-specialisten ingezet om verbeteringen in de AO per hoofdafdeling te initiëren.</p>		<p>Integrale verbetering van de AO/IC gemeentebreed. Inbedding in centrale kaderstellende functie met extern advies en begeleiding. Concept rapportage gereed.</p>

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
			Op dit moment richt de aandacht zich met name op de processen ontvangen subsidies, vastgoed, parkeerinkomsten en overige subadministraties.		
15	Acc17 Syst.	Aanscherpen van procedures rondom Huren en pachten	Gehele proces met registratie en control op volledigheid van opbrengsten wordt opgepakt onder aansturing van ingehuurde vastgoedmanager. Het Directieteam heeft team audit en AO-specialisten ingezet om verbeteringen in de AO per hoofdafdeling te initiëren.		Het bestaande systeem wish wordt een leidend en sturend systeem. Het is het bronsstelsel van vastgoedgegevens. De aansluiting met gfs wordt daarna ingericht. Ingezet wordt op maximale automatisering en vereenvoudiging van financieel-administratieve handelingen.
16	Acc25	Verbeteren interne controle (IC) (taken en verantwoordelijkheden)	Voor de jaarrekening 2011 is een reviewmodel geïmplementeerd waarbij per onderdeel uit de jaarrekening accountantsdossiers worden gevormd waarin ook IC toetsen op kwaliteit worden opgenomen en verwerkt. Voorts is extra capaciteit audit en AO specialisten beschikbaar gesteld aan hoofdafdelingen om kwaliteit van IC te verbeteren. Zoals eerder vermeld richt de aandacht zich op dit moment met name op de processen ontvangen subsidies, vastgoed, parkeerinkomsten en overige subadministraties.		De interne beheer (IB)-plannen voor de hoofdafdelingen zullen worden aangescherpt vanuit een centraal kaderstellend financial auditplan. Meer aandacht zal uitgaan naar systeemgerichte controles en aanscherping van belangrijke procedures en ic op inkoop, HRM, activa, projecten, voorzieningen en administratieve afsluitingen.
	III	Aanbevelingen gericht op ondersteunende middelenfuncties w.o. de financiële administratie			
17	Acc14	Inbedding van toetsing aan BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) in bestaande werkprocessen	Alle jaarrekeningonderdelen worden integraal getoetst op de BBV in het kader van reviewmodel en oplevering van jaarrekeningdossiers aan de accountant. Er heeft een analyse plaats gevonden van het Jaarverslag 2010 met het modeljaarverslag voor gemeenten van Deloitte wat betreft de toepassing van BBV-richtlijnen. Verbeteringen worden doorgevoerd in het Jaarverslag 2011.		Integrale revitalisatie van de BBV kennis en bewustzijn aan financiële kolom door middel van opleiding met werkopdrachten om BBV in processen te verbeteren. Voorts onderdeel van verbeteringsprogramma voor AO/IC beschrijvingen, audits en interne administratieve handboeken en procedures
18	RKC4	Opzetten van een adequate activa	Volledige actie tot opschoning van de activa		Processen worden in 2012 verder verbeterd

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
	Syst.	administratie	administratie ingezet: <ul style="list-style-type: none"> - bestaanscontrole verricht (94% getoetst) - boekwaarden en afschrijvingssystematiek beoordeeld - herinrichting van activa subadministratie - herinrichting van administratief proces - implementatie van 5 jaars inventarisatiecyclus 		en verankerd.
19	Acc5	Versterken zelfcontrolerend vermogen van de organisatie	Met de projectmatige aanpak voor de jaarrekening en het reviewmodel, controleert management en financiële kolom de uitkomsten en concludeert zelfstandig oordeel en verbeterpunten. Hiermee wordt een beweging geïnitieerd van zelfcontrolerend naar zelflerend en zelfverbeterend		In de P&C- en reviewcyclus worden verbeteringen geagendeerd en bewaakt. In 2012 wordt het reviewmodel ingebed in AO/IC en financial audit functie
20	Acc8 Syst.	Uitvoeren van "hard close" van de administratie, waarbij een tussentijdse analyse wordt uitgevoerd op de balansposten en exploitatierekeningen.	In 2011 is een reeks maandafsluitingen uitgevoerd. De betrokkenheid vanuit de hoofdafdelingen was nog te beperkt om voor einde 2011 alles opgeschoond te krijgen. Met extra inzet van audit en AO-specialisten zijn analyses voor de jaarrekening 2011 versneld opgepakt. Voorts wordt in het project Zichtbare verbeteringen Jaarverslag 2011 in werkgroepen extra aandacht gegeven aan de beoordeling van balansposten. Per 30 november is vooruitlopend op de vervroegde jaarafsluiting een hard-close uitgevoerd. Daarbij is zwaar ingegrepen op afsluitingsprocessen en analyse van budgetten door hoofdafdelingen. Resultaat zal na jaarafsluiting en review van de jaarrekeningdossiers zichtbaar worden: opschoning materiële vaste activa, betere onderbouwing van voorzieningen en transitorische posten, betere dossiervorming voor de accountant en interne analyses voorafgaand aan accountantscontrole.		Voorstel tot uitvoeren van tenminste drie hard closes met volledige dossiervorming en review: <ul style="list-style-type: none"> - 1e kwartaal: afloop beginbalans 2012 - 2^e kwartaal: eerste halfjaar met prognose tweede halfjaar met aansluitend interim controle accountant - 30 november: voorbereiding jaarafsluiting
21	Acc10 Syst.	Periodiek vaststellen of geldnemer aan verplichtingen ten aanzien van verstrekte leningen kan blijven voldoen			Onderdeel verbeteringsprogramma voor treasurymanagement
22	Acc18 Syst.	In overleg treden met de Belastingdienst over te hanteren BTW verdeelsleutels voor 2011 en komende jaren		Dit wordt jaarlijks vastgesteld.	

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
23	Acc19 Syst.	Kritisch toetsen van de door de hoofdafdelingen aangeleverde informatie door M&S	In jaarrekeningproces verscherpte controle op de aanlevering van onderbouwingen voor transitorische posten en belegstukken voor memoriaalboekingen.		Ontwikkelen van een dienstverleningsovereenkomst tussen de hoofdafdeling MenS en andere hoofdafdelingen en administratief handboek met heldere beschrijving van vereiste aanlevering en onderbouwingen door hoofdafdelingen en instructie voor kwaliteit van overige belegstukken bij backoffice financiën.
	IV	Aanbevelingen gericht op cultuuraspecten			
24	Acc3	Vergroten betrokkenheid management (hoofd-) afdelingen bij Planning & Control	<p>Concerncontroller rapporteert steviger bevindingen en benodigde acties en communicatie inzake financieel beheer en budgetverantwoording in directieteam. Kaders en richtlijnen worden in Directieteam vastgesteld.</p> <p>Vanuit het Directieteam en het project Zichtbare verbeteringen Jaarverslag 2011 wordt de communicatie vooral gericht naar de integraal manager. Wijzigingsbesluiten op de werkvloer in de planning of op afspraken uit Directieteam worden niet gehonoreerd en terug gedraaid naar het juiste beslissingsniveau.</p>		<p>In de P&C cyclus wordt de hoofdafdelingsmanager meer in positie gezet in zijn rol als integraal manager en bijbehorende verantwoordingsplicht. Controllers richten de rapportagelijnen met bevindingen naar hoofdafdelingsmanager en concerncontroller naar Directieteam en leden.</p> <p>Voorts zal de hoofdafdelingsmanager gevraagd worden budgetten in Directieteam te presenteren en actiever aansturing te geven aan de budgetbeheersing en inrichting van de F-functie binnen de hoofdafdeling</p>
	V	Gegevensgerichte aanbevelingen			
25	Acc15 Geg.	Zichtbaar presenteren van aanwending voorziening Bovenformatieven en wachtgeld	Er wordt gewerkt aan de onderbouwing van de voorziening boventalligen en het beleid voor deze voorziening. Ook aan de AO/IC en vastlegging wordt gewerkt.		
26	Acc16 Geg.	Periodieke afstemming van onderlinge vorderingen en schulden met verbonden partijen	In 2011 en 2012 afspraken met verbonden partijen om frequenter tussentijdse informatie te verstrekken.		Inbedding binnen administratief afsluitingsproces.
27	Acc11	Analyseren van waardering en verantwoordingswijze van Niet in exploitatie genomen bouwgronden	In het kader van de jaarrekening 2011 vindt hierop nadere analyse en verantwoording plaats.		
28	Acc12	Met prioriteit in rekening brengen van oude vorderingen op zorgverleners	Grotendeels in 2011 afgewikkeld. Over enkele kleinere vorderingen loopt nog een discussie.		Inbedding in administratief en afsluitingsproces

Bijlage bij Voortgangsrapportage 1: Overzicht aanbevelingen, aanpak en zichtbare resultaten in Jaarverslag 2011

		Aanbeveling RKC en/of accountant n.a.v. Jaarverslag 2010	Interne resultaten (niet direct zichtbaar voor de raad)	Zichtbare resultaten Jaarverslag en Jaarrekening 2011	Aandachtspunten voor 2012 en verder en inbedding in de organisatie
29	Acc13	Aanpassen van bankbevoegdheden naar de actuele situatie	Bankbevoegdheden zijn door financiën geactualiseerd en doorgegeven aan de bankinstellingen. Resultaat wordt zichtbaar bij de standaard bankverklaring aan de accountant.		Inbedding in jaarlijkse audit cyclus
30	Acc26	Sisa: tijdig afspraken maken met derden over aanlevering van (gecertificeerde) verantwoordingsinformatie	Voor 2011 ligt de verantwoordingsplicht nog per 15 februari 2012. Instanties zijn op coulance verzocht eerder aan te leveren. Voor start accountantscontrole moeten de verklaringen binnen zijn en onderdeel uitmaken van de audit dossiers.		Voor 2012 wordt een vervroegde aanlevering opgenomen in de verstrekte beschikkingen.