

# Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille C. Mooij
Auteur A.M. de Groot
Telefoon 0235113044 E-mail: agroot@haarlem.nl
CS/CC Reg.nr. 2012/404486
Te kopiëren:
B & W-vergadering van 30 oktober 2012

## Onderwerp

Beantwoording vragen RKC inzake Doorwerking aanbevelingen rekenkameronderzoeken

## DOEL: Besluiten

De RKC heeft vragen gesteld over de doorwerking aanbevelingen rekenkameronderzoeken. Het college stelt de antwoorden op de schriftelijke vragen vast.

---

## B&W

1. Het college stelt de beantwoording van de vragen van de RKC vast.
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties.

Retouradres: Stadhuis, Postbus 511 2003 PB Haarlem

Rekenkamercommissie  
t.a.v. ambtelijk secretaris RKC Haarlem

Datum 30 oktober 2012  
Ons kenmerk CS/CC/2012/404486  
Contactpersoon A.M. Groot  
Doorkiesnummer 023 – 511 3044  
E-mail agroot@haarlem.nl  
Bijlage(n) div.  
Onderwerp Beantwoording vragen RKC inzake Doorwerking aanbevelingen  
rekenkameronderzoeken

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Voor de zomervakantie heeft u vragen gesteld over de mate waarin de door de raad overgenomen aanbevelingen van rekenkameronderzoeken door het college zijn uitgevoerd (Griffie/RKC/2012/287083).

Het betreft onderzoeken die de RKC tussen 2002 en 2010 heeft uitgevoerd naar de beheersing van grote projecten, het beheer van de openbare ruimte en verbonden partijen en gesubsidieerde instellingen.

In de bijlage treft u de drie vragenlijsten aan die u ons heeft voorgelegd, voorzien van onze antwoorden.

Wat betreft de aanbevelingen uit diverse onderzoeken naar de prestatieaansturing van gesubsidieerde instellingen - waaronder het welzijnswerk - merken wij het volgende op.

Uit bijgaande antwoorden blijkt dat de aanbevelingen vrijwel allemaal zijn uitgevoerd. Veel van de aanbevelingen betreffen de wijze waarop de gemeente afspraken met gesubsidieerde instellingen maakt en beheert. Met de vaststelling van de nota 'Subsidiesystematiek in Haarlem' (2012/113347) is door de raad een nieuw kader vastgesteld. Het college maakt binnen dit kader afspraken met instellingen. De afspraken worden gebaseerd op de door de gemeenteraad vastgelegde heldere doelen in de programmabegroting. Het college zorgt voor een goede verantwoording van de afspraken waarbij duidelijk wordt in hoeverre deze hebben bijgedragen aan het bereiken van het doel (output en outcome). Deze verantwoording wordt op het niveau van de doelstellingen, via het jaarverslag aangeboden aan de raad zodat deze kan beoordelen of de beoogde doelen zijn gerealiseerd.

2

Als de RKC vragen heeft naar aanleiding van de antwoorden kunt u contact opnemen met mevrouw A.M. de Groot. Zij kan u ook in contact brengen met ambtenaren voor een eventueel interview.

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders,

de loco-secretaris,

de burgemeester,

J. Scholten

mr. B.B. Schneiders

Bijlagen:

Antwoorden op vragen over grote projecten

Antwoorden op vragen over beheer openbare ruimte

Antwoorden op vragen over verbonden partijen en gesubsidieerde instellingen

Handreiking projectevaluatie

Handleiding risicomanagement

Intern beheersplan Wijkzaken

Intern beheersplan Stedelijke projecten



Haarlem

Gemeente Haarlem

Retouradres: Stadhuis, Postbus 511 2003 PB Haarlem

Rekenkamercommissie  
t.a.v. ambtelijk secretaris RKC Haarlem

Datum 30 oktober 2012  
Ons kenmerk CS/CC/2012/404486  
Contactpersoon A.M. Groot  
Doorkiesnummer 023 – 511 3044  
E-mail agroot@haarlem.nl  
Bijlage(n) div.  
Onderwerp Beantwoording vragen RKC inzake Doorwerking aanbevelingen  
rekenkameronderzoeken

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Voor de zomervakantie heeft u vragen gesteld over de mate waarin de door de raad overgenomen aanbevelingen van rekenkameronderzoeken door het college zijn uitgevoerd (Griffie/RKC/2012/287083).

Het betreft onderzoeken die de RKC tussen 2002 en 2010 heeft uitgevoerd naar de beheersing van grote projecten, het beheer van de openbare ruimte en verbonden partijen en gesubsidieerde instellingen.

In de bijlage treft u de drie vragenlijsten aan die u ons heeft voorgelegd, voorzien van onze antwoorden.

Wat betreft de aanbevelingen uit diverse onderzoeken naar de prestatieaansturing van gesubsidieerde instellingen - waaronder het welzijnswerk - merken wij het volgende op.

Uit bijgaande antwoorden blijkt dat de aanbevelingen vrijwel allemaal zijn uitgevoerd. Veel van de aanbevelingen betreffen de wijze waarop de gemeente afspraken met gesubsidieerde instellingen maakt en beheert. Met de vaststelling van de nota 'Subsidiesystematiek in Haarlem' (2012/113347) is door de raad een nieuw kader vastgesteld. Het college maakt binnen dit kader afspraken met instellingen. De afspraken worden gebaseerd op de door de gemeenteraad vastgelegde heldere doelen in de programmabegroting. Het college zorgt voor een goede verantwoording van de afspraken waarbij duidelijk wordt in hoeverre deze hebben bijgedragen aan het bereiken van het doel (output en outcome). Deze verantwoording wordt op het niveau van de doelstellingen, via het jaarverslag aangeboden aan de raad zodat deze kan beoordelen of de beoogde doelen zijn gerealiseerd.



Haarlem

2

Als de RKC vragen heeft naar aanleiding van de antwoorden kunt u contact opnemen met mevrouw A.M. de Groot. Zij kan u ook in contact brengen met ambtenaren voor een eventueel interview.

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders,

de loco-secretaris,

J. Scholten

de burgemeester,

mr. B.B. Schneiders

Bijlagen:

Antwoorden op vragen over grote projecten

Antwoorden op vragen over beheer openbare ruimte

Antwoorden op vragen over verbonden partijen en gesubsidieerde instellingen

Handreiking projectevaluatie

Handleiding risicomanagement

Intern beheersplan Wijkzaken

Intern beheersplan Stedelijke projecten

## ANTWOORDEN OP VRAGEN OVER GROTE PROJECTEN

### Algemene vragen

<p>Onderstaande treft u aan een overzicht van de afspraken / toezeggingen / overgenomen aanbevelingen van de RKC-rapporten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grote Projecten/ Opvolging Grote Projecten (2004 / 2007);</li><li>• Vernieuwing van Wijkvernieuwing (2010);</li><li>• Stadion Oostpoort. Een gepasseerd Stadion (92010).</li></ul> <p>Wilt u onderstaande vragen a.u.b. beantwoorden en toelichten voor de genoemde rapporten. Graag ook de relevantie documentatie als 'bewijsstukken' noemen en meesturen naar de RKC.</p>	
<b>1. Heeft u concrete afspraken met de raad gemaakt over de inhoud en de planning van de uit te voeren aanbevelingen? In welke vorm zijn deze afspraken vastgelegd?</b>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p><b>Toelichting</b> De aanbevelingen van de RKC rapporten zijn in diverse raadsbehandelingen overgenomen en zijn door het college ter uitvoering genomen. Er zijn geen concrete afspraken over de wijze van rapporteren.</p>
<b>2. Heeft het college de afspraken met de raad gecommuniceerd met de ambtelijke organisatie? Zo ja, Hoe?</b>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p><b>Toelichting</b> De aanbevelingen zijn verwerkt in de reorganisatieplannen van Wijkzaken en Stedelijke projecten Dit is o.a. vastgelegd in de projectopdracht reorganisatie Wijkzaken – Stedelijke projecten (Informatienota, bis nr 2011/390350 en contourennota bis.nr. 2012/130729) Het doel van de reorganisatie is dat er een organisatie komt die flexibel kan reageren op de vraag van de maatschappij met een hoogwaardige dienstverlening vanuit het fysieke domein (projecten, dagelijks beheer, stedelijk beheer en leefbaarheid) . De speerpunten hierbij zijn het doorontwikkelen van het gebiedsgericht werken en het verder uitbesteden van taken.</p>
<b>3. Zijn er concrete afspraken gemaakt met de ambtelijke organisatie over uitvoering en planning? Zo ja, welke?</b>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p><b>Toelichting</b> De (aanpassing van de) richtlijn fysieke projecten is in 2005 al opgesteld mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de RKC. Uitvoering van de wijkvernieuwing is vastgelegd in het projectplan reorganisatie Wijkzaken en Stedelijke Projecten (zie contourennota BIS 2011/130729) De planning is dat de nieuwe organisatie begin 2013 van start gaat.</p>

4. Hoe heeft u toezicht gehouden op de uitvoering van dit raadsbesluit / deze afspraken met de raad? Heeft u een bepaalde algemene werkwijze voor de uitvoering van raadsbesluiten / afspraken en de terugkoppeling hierover?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>Er is vanuit het college grote bestuurlijke betrokkenheid bij de voortgang van de reorganisatie door de wethouder personeelszaken en de twee betrokken vakwethouders. De betrokken wethouders hebben regelmatig overleg met ambtelijk betrokken verantwoordelijken.</p> <p>De voortgang is onder andere vastgelegd in het projectplan, de projectopdracht, de contourennota.</p> <p>In tegenstelling tot de moties, amendementen en toezeggingen, worden de aanbevelingen van de RKC niet in een totaaloverzicht opgenomen en bewaakt op uitvoering en planning. Dat geldt ook voor de aanbevelingen in het desbetreffende RKC-rapport.</p>
5. Zijn alle overgenomen aanbevelingen uitgevoerd?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>De aanbeveling m.b.t. de wijkvernieuwing moeten worden geïmplementeerd in de nieuwe organisatie die ontstaat na de reorganisatie van Wijkzaken – Stedelijke projecten.</p> <p>De aanbevelingen m.b.t de grote projecten en het Stadion Oostpoort zijn grotendeels geïmplementeerd (risico-analyses, rapportages, rolduidelijkheid)</p>
6. Zijn er overgenomen aanbevelingen niet uitgevoerd en welke redenen zijn er hiervoor?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet/ n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>De aanbevelingen zijn overgenomen.</p> <p>De Voortgangsrapportages worden ambtelijk besproken en samengevat in de Berap. Aspecten als risico's worden niet expliciet op projectniveau in de berap genoemd maar impliciet verwerkt in bv. het weerstandsvermogen</p>
7. Heeft u met de raad teruggekoppeld over de uitvoering c.q. aanbevelingen die niet zijn uitgevoerd? Zo ja, hoe?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	Toelichting
8. Is het effect van de uitgevoerde aanbevelingen dat de gewenste verbetering is gerealiseerd?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>1. Voorgangsrapportages</p> <p>Van alle (grote) projecten wordt sinds 2009 elk kwartaal een voortgangsrapportage opgesteld. In deze voortgangsrapportage wordt altijd de stand van zaken van de GOTIKR-aspecten toegelicht (GOTIKR = Geld,</p>

	<p>Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit en Risico's. Dit biedt veel mogelijkheden om tijdig bij te sturen.</p> <p>2. Risicoanalyses Bij alle projecten worden risicoanalyses uitgevoerd. Bij grotere projecten zijn dat meerdere risicoanalyses in de verschillende projectfasen</p> <p>3. Berap De resultaten van de voortgangsrapportages worden verwerkt in de Berap</p> <p>4. Projectadministratie De projectadministratie in het gemeentelijk financieel systeem GFS is de afgelopen jaren aanmerkelijk verbeterd. Alle aangegane verplichtingen (&gt; € 500,-) worden vastgelegd in GFS. Sinds begin 2012 worden ook alle prognoses vastgelegd in GFS. Daarnaast worden verplichtingen ook op andere hoofdafdelingen vastgelegd zodat men aan het eind van het jaar niet geconfronteerd kan worden met onverwachte uitgaven elders in de organisatie. De financiële beheersing van projecten is hierdoor sterk verbeterd.</p> <p>5. Verseon Sinds 2010 worden alle documenten van de projecten, ongeacht de producerende hoofdafdeling, opgeslagen in Verseon. De ontsluiting van projectgegevens is hierdoor verbeterd.</p> <p>6. Interne beheersing De afgelopen jaren zijn zeer veel processen rondom projecten vastgelegd. In het intern beheersplan is vastgelegd op welke wijze gecontroleerd wordt of de processen goed verlopen. Op basis van de interne controle is een constant verbeterproces gaande. Het proces interne beheersing is door het College vastgelegd</p> <p>Met het geheel van maatregelen is een verbetering gerealiseerd in de beheersing van projecten. Er is meer grip op de projectbudgetten en de capaciteit. Verbetering is echter een doorlopend proces, waarin gezocht wordt naar een optimum.</p>
<p>9. Zijn er uitgevoerde aanbevelingen waarvoor er geen verbetering is gerealiseerd? Wat ziet u als de belangrijkste reden dat ondanks de uitgevoerde aanbeveling er geen verbetering is gerealiseerd?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input type="checkbox"/> Neen</p> <p><input type="checkbox"/> In ontwikkeling</p> <p><input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.</p>	<p>Toelichting De aangegeven reorganisatie met de daarbij behorende nieuwe werkwijze van gebiedsgericht werken moet nog zijn beslag krijgen.</p>



## Specifieke vragen

Grote projecten (2004) / Opvolging Grote Projecten (2007)

Bij het vervolgonderzoek (2007) waren de aanbevelingen uit het onderzoek Grote Projecten (2004) in redelijke mate opgevolgd. De onderstaande vragen gaan over de overgenomen aanbevelingen die nog niet volledig waren doorgevoerd.

1. Welke afspraken en praktische toepassingen zijn er over de scope en diepgang van de risicoanalyse, de vertaling van de uitkomsten naar projectafspraken en de rapportage naar de raad?

Antwoord:

Van ieder fysiek ruimtelijke project wordt vier keer per jaar een voortgangsrapportages opgesteld.

De risico's met daarbij behorende beheersmaatregelen worden hierin meegenomen.

Risicosessies worden voor elke projectfase gehouden. De scope van de risicosessie is afhankelijk van de projectfase (zie ook het Handboek Risicomanagement). In het handboek wordt de procesgang beschreven. Veel 'standaard'-risico's zijn vastgelegd.. De voortgangsrapportage wordt betrokken in de bestuurlijke rapportages. Indien er afwijkingen of risico's zodanig zijn wordt er (d.m.v. rode en gele smileys) door het college aan de raad gerapporteerd.

2. Voorziet het huidige rapportageformat erin dat de raad voldoende en begrijpelijke informatie heeft over risico's, kwaliteit, financiën en voortgang van grote projecten?

Antwoord:

Het rapportageformat dient als sturingsinstrument voor het college en informeert ons over risico's, kwaliteit, financiën en voortgang van de grote projecten. Het format voldoet aan de informatiebehoefte van het college. Aan de Raad wordt de voortgang van de grote projecten gerapporteerd via de Berap's.

3. Hoe functioneert ( de controle op) de archivering en dossiervorming?

Antwoord

Vanaf 2010 worden bij de hoofdafdeling Stedelijke Projecten alle projecten digitaal geregistreerd en gearchiveerd in het gemeentebrede informatiesysteem Verseon. Bij deze slag (van analoog naar digitaal) is tegelijkertijd ook een verbetering gemaakt.

Het financieel systeem en archiefsysteem zijn procesmatig aan elkaar verbonden. Zonder goedgekeurde projectopdracht is het niet mogelijk een project in GFS en Verseon aan te maken. En kan er dus geen geld uitgegeven worden.

Periodiek worden controles uitgevoerd (opgenomen in het Interne beheersplan) of dossiers compleet zijn. In juli 2012 is een inspectie uitgevoerd door het Noord-Hollands archief om de digitale opslag van dossiers van projecten in Verseon. Het verslag van de bevindingen van de inspectie is nog niet binnen.

4. Hoe worden voor (complexe) projecten (tussentijdse)evaluaties uitgevoerd en gerapporteerd?

Antwoord:

Ook voor de (complexe) projecten wordt er bij ieder project vier keer per jaar door de projectmanager een voortgangsrapportage opgesteld. Input voor de voortgangsrapportages wordt geleverd door de P&C-medewerkers en de planners. De voortgangsrapportages worden intern besproken met de ambtelijk opdrachtgever.

In de voortgangsrapportage wordt gerapporteerd over afwijkingen en bijstellingen ten opzichte van de projectopdracht. Deze bevindingen worden voor wat betreft tijd en geld op hoofdlijnen gerapporteerd in de berap. Aan het einde van het project wordt een eindevaluatie voor het college opgesteld (zie handreiking projectevaluatie).

Vernieuwing van Wijkvernieuwing (2010)

1. Is de richtlijn Wijkvernieuwing operationeel?

Antwoord:

Nee, er is geen richtlijn operationeel

2. Zo neen, wat zijn hiervoor de redenen?

Antwoord:

De beoogde richtlijn is bij nader inzien niet ingesteld omdat de aanpak van de wijkvernieuwing te situationeel is bepaald. In Haarlem Oost (zomerzone), Schalkwijk (Boerhaavewijk, Europawijk Zuid) en Delftwijk draaien programma's gericht op het verbeteren van de leef- en veiligheid op de langere termijn. De aanpak in Boerhaavewijk, Zomerzone, Delftwijk is verschillend omdat de opgave verschilt, de partners (gedeeltelijk) verschillen en daarmee ook de uitwerking.

3. Zo ja, zijn daarin de genoemde verbeteraspecten voldoende uitgewerkt?

Antwoord:

N.v.t.

4. Zo neen, wat zijn de redenen?

Antwoord:

N.v.t.

5. Zijn er andere maatregelen operationeel waarin de genoemde verbeteraspecten zijn verwerkt?

Antwoord:

Het beoogde effect van de richtlijn is grotendeels geïmplementeerd:

Een meer doelgerichte en kostenbewuste aanpak: de huidige aanpak van wijkvernieuwing vindt wel plaats volgens een vast stramien van analyse (wat is er aan de hand), langere termijn opgave (wat willen we bereiken) en een vertaling in fysieke, economische en sociale componenten in projecten en activiteiten (hoe we het willen bereiken). Met name de laatste component is nieuw bij de wijkvernieuwing.

Met de reorganisatie van de hoofdafdelingen Stedelijke Projecten en Wijkzaken zal het gebiedsgericht werken, als sturingsinstrument voor de wijkaanpak, een centrale rol krijgen. Met

behelp van een gebiedsopgave, gebiedsprogramma en gebiedsteam zal de wijkvernieuwing nog efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Met de komst van gebiedsmanagers is de regiefunctie tussen verschillende partijen bij projecten duidelijk belegd

6. Zo ja, waarom is gekozen voor andere maatregelen dan de richtlijn wijkvernieuwing?

Antwoord:

Zie antwoord 2

7. Hoe is de richtlijn sindsdien toegepast?

Antwoord:

Zie antwoord 2 en 5

8. Wat is het effect van de richtlijn op de kwaliteit van risicoanalyse, burgerparticipatie en overige genoemde elementen van projectbeheersing?

Antwoord:

Kwaliteit van risicoanalyses is toegenomen en de risicobeheersing is beter geworden. Vanuit de omnibusenquête van het jaar 2012 blijkt dat:

- het percentage Haarlemmers dat vindt dat de gemeente voldoende doet om hen bij belangrijke maatregelen te betrekken sinds 2006 met 4 % is gestegen.
- het percentage Haarlemmers dat actief meedoet aan het verbeteren, leefbaarheid in hun buurt is gestegen met 5 %
- de score van Leefbaarometer is positief gestegen van -10 naar -5 (onder het landelijk gemiddelde).

Het causale verband van de maatregelen en de genoemde effecten blijft lastig meetbaar.

Stadion Oostpoort, een gepasseerd stadion (2010)

1. Welke actuele richtlijnen voor systematische en methodische risicoanalyse zijn operationeel?

Antwoord:

De richtlijnen projectmatig werken en programmatisch werken zijn operationeel. Per jaar worden er vier voortgangsrapportages van ieder project gemaakt, waarbij de risico's in beeld worden gebracht met de daarbij behorende beheermaatregelen.

De richtlijnen voor risicomanagement zijn beschreven in de Handleiding risicomanagement en zijn operationeel

2. Kunt u enkele voorbeelden geven van risicoanalyses voor projecten in verschillende projectstadia? Kunt u enkele voorbeelden geven van risicocommunicatie met de raad?

Antwoord:

Van alle projecten worden in diverse projectstadia risicoanalyses gemaakt. De mogelijkheid om te rapporteren over de risicocommunicatie bestaat in de Bestuurlijke rapportages.

Voor wat betreft de systematiek wordt vaak gekozen voor de semi-kwantitatieve methode.

Bij een semi- kwantitatieve analyse worden onzekerheden vertaald naar risico's door kans en gevolg onder te brengen in klassen ( kans van optreden klein, gemiddeld of groot. Idem voor de gevolgen in tijd en geld). De wijze waarop onzekerheden kunnen worden gekwantificeerd is afhankelijk van het detailniveau van de beschikbare gegevens (tijd, geld, imago, kwaliteit) van de risicoanalyse.

Echter, in het begintraject van een project zijn er weinig detailgegevens beschikbaar en is kwantificering maar beperkt mogelijk Een ander soort analyse, bijv. krachtenveld- of kwalitatieve analyse wordt dan overwogen.

Het uitvoeren van een risicoanalyse gebeurt in principe bij elke fase van een project.

Voor diverse grote projecten (Zijlpoort, Schalkstad) is diverse malen met de Raad gesproken over de risicoanalyse.

3. Hoe wordt nu gezorgd voor duidelijke communicatie over inspraakmogelijkheden? Welke richtlijnen zijn actueel en operationeel? Zijn hierin opgenomen de inspraakmogelijkheden per betrokken partij?

Antwoord:

Dit staat in de raadsnota vernieuwde participatie en inspraak (2011/151502). Vanaf juli 2011 is deze nota van kracht geworden. Daarin is vastgelegd dat voor elk project bij de start een participatie- en inspraakplan opgesteld wordt door de projectleider, communicatiemedewerker en stadsdeelregisseur.

4. Welke actuele en operationele richtlijnen zijn er voor tussentijdse - en finale projectevaluatie? Zijn / worden richtlijnen hiervoor ontwikkeld en toegepast?

Antwoord:

De richtlijnen voor de projectevaluatie zijn ontwikkeld en zijn vastgelegd in de Handreiking projectevaluatie.

Vier keer per jaar wordt van ieder project een voortgangsrapportage opgesteld. In de voortgangsrapportages worden alle GOTIKR-aspecten getoetst aan de uitgangspunten. Aan het einde van een project wordt een projectevaluatie opgesteld.

## ANTWOORDEN OP VRAGEN OVER BEHEER OPENBARE RUIMTE

### Algemene vragen

<p>Onderstaande treft u aan een overzicht van de afspraken / toezeggingen / overgenomen aanbevelingen van de RKC-rapporten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achterstallig onderhoud (2005)</li> <li>• Opvolging Achterstallig onderhoud (2009)</li> </ul> <p>Wilt u onderstaande vragen a.u.b. beantwoorden en toelichten voor de genoemde rapporten. Graag bij toelichting ook de relevantie documentatie als 'bewijsstukken' noemen en opsturen naar de RKC.</p>	
<p>3. Heeft u concrete afspraken met de raad gemaakt over de inhoud en de planning van de uit te voeren aanbevelingen? In welke vorm zijn deze afspraken vastgelegd?</p>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>Het college heeft gekozen om via de lijn van de P&amp;C documenten (begroting, berap's en jaarrekening) de voortgang aan de Raad te rapporteren.</p>
<p>4. Hoe zijn de afspraken met de raad gecommuniceerd met de ambtelijke organisatie?</p>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>D.m.v. de kaderstelling bij alle P&amp;C documenten en het verstrekken van het rapport van het Rekenkameronderzoek aan de ambtelijke organisatie.</p>
<p>3. Welke concrete afspraken zijn met de ambtelijke organisatie gemaakt over uitvoering en planning?</p>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>Het college heeft voor de invulling van de aanbevelingen direct opdracht gegeven om een visie en strategie beheer en onderhoud (inclusief beheerplannen) te ontwikkelen en een meerjaren onderhoudsplan op te stellen en prestatieindicatoren scherper (ook in areaal) te formuleren in de programmabegroting. Daarnaast wordt het meerjarenonderhoudsplan jaarlijks aangeboden aan de raadscommissie Beheer.</p>
<p>4. Hoe heeft u toezicht gehouden op de uitvoering van dit raadsbesluit / deze afspraken met de raad? Heeft u een bepaalde algemene werkwijze voor de uitvoering van raadsbesluiten / afspraken en de terugkoppeling hierover?</p>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>De lange termijn agenda van Raad en Raadscommissie is leidend geweest om de gemaakte afspraken na te komen. Daarnaast is er gestuurd op doelen die in begroting verwoord waren d.m.v. de</p>

	beraps. Eind 2010 is gestart met het maken van een "visie en strategie beheer en onderhoud 2013-2023, met daarbij de beheerplannen. De tussenresultaten zijn eind 2011 gepresenteerd aan de raadscommissie, er is begin 2012 een schouw met de raadscommissie geweest en in maart 2012 is de beheervisie besproken in de raadscommissie Beheer. De inhoud van deze nota is verwerkt in de kadernota 2013. Op basis van de uitkomsten van de kadernota wordt de beheervisie zeer binnenkort formeel ter vaststelling aangeboden aan de Raad.
5. Zijn alle overgenomen aanbevelingen uitgevoerd?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>Bij het vervolgonderzoek in 2009 waren de meeste aanbevelingen uit het onderzoek van 2005 uitgevoerd. Thans zijn alle aanbevelingen uitgevoerd. Er is nu een beheervisie, met daarbij een beheerplan voor elk afzonderlijk domein. Er zijn meerjarenonderhoudsplannen, waarbij ook jaarplannen uit voortkomen en er wordt op een systematisch en periodiek inspecties (schouwen) uitgevoerd.</p>
6. Welke overgenomen aanbevelingen zijn niet uitgevoerd en welke redenen zijn er hiervoor?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet	<p>Toelichting</p> <p>De aanbeveling dat de raad "zijn eigen geheugen" op het beleidsterrein organiseert is een actie van de Raadsgriffie.</p>
7. Hoe heeft u met de raad teruggekoppeld over de uitvoering c.q. aanbevelingen die niet zijn uitgevoerd?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>n.v.t.</p>
8. Is het effect van de uitgevoerde aanbevelingen dat de gewenste verbetering is gerealiseerd?	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen <input type="checkbox"/> In ontwikkeling <input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.	<p>Toelichting</p> <p>Alle aanbevelingen hebben geleid tot een gestructureerde aanpak van het beheer en onderhoud voor de lange en korte termijn (beheervisie met een onderhoudsstrategie) waar het onderhoudsniveau op het gewenste peil is gekomen.</p>
9. Zijn er uitgevoerde aanbevelingen waarvoor er geen verbetering is gerealiseerd? Wat ziet u als de belangrijkste reden dat ondanks de uitgevoerde aanbeveling er geen verbetering is gerealiseerd?	

<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ja</li><li><input type="checkbox"/> Neen</li><li><input type="checkbox"/> In ontwikkeling</li><li><input type="checkbox"/> Weet niet / n.v.t.</li></ul>	<p><b>Toelichting</b></p> <p>Niet van toepassing. De aanbevelingen zijn uitgevoerd en u ziet deze terug in de programmebegroting en de Visie en strategie beheer en onderhoud.</p>
--	--

## Specifieke vragen

Achterstallig onderhoud (2005) / Opvolging Achterstallig onderhoud (2009))

Bij het vervolgonderzoek (2009) waren de aanbevelingen uit het onderzoek 'Achterstallig onderhoud' (2005) in redelijke mate opgevolgd.

De RKC is zich ervan bewust dat sinds 2009 het beleid voor groot onderhoud is aangepast. Het groot onderhoud is in 2011 – 2012 meerdere malen besproken in de commissie Ontwikkeling. Het nieuwe beleid is vastgelegd in de Kadernota 2012.

De specifieke vragen die hieronder worden gesteld gaan daarom vooral in op de overgenomen aanbevelingen die nog niet volledig waren doorgevoerd. En over de compatibiliteit van de aanbevelingen met de herijking van de onderhoudsstrategie. In de kadernota 2012 kiest het college voor onderhoud conform scenario twee aangepast, wat inhoudt dat in principe alleen technisch noodzakelijk onderhoud wordt uitgevoerd tot 2013. Besluitvorming door de raad vindt plaats bij de vaststelling van de kadernota.

1. Wordt in het huidige /aangepaste beleid ervoor gekozen de voortgang te monitoren aan de hand van kwantitatieve mijlpalen in plaats van uitsluitend aan de hand van financiële cijfers (besteding van begrote middelen: welke keuzes zijn)? Zo neen, wat zijn hiervoor de redenen?

Antwoord:

Ja, dit ziet u zowel terug in de beheersvisie als in de PC documenten.

Het totale proces van een strategische beheersvisie met de daarbij behorende beheerplannen te vertalen naar een meerjarenonderhoudsplan, welke jaarlijks wordt bijgesteld, leidt tot een gestructureerde aanpak. De monitoring wordt uitgevoerd door de inspecties die uitgevoerd worden en die mogelijk tot bijstellingen kunnen leiden.

2. Hoe wordt gewaarborgd dat de raad een actueel overall beeld heeft van de kwaliteit van de openbare ruimte en de omvang van het achterstallige onderhoud?

Antwoord:

Via twee sporen. Er is een beheersvisie met beheerplannen opgesteld welke besproken is met de raadscommissie en verwerkt in de kadernota. Op basis van de uitkomsten van de kadernota wordt de beheersvisie binnenkort formeel ter vaststelling aangeboden aan de Raad. Daarnaast worden de meerjaren onderhoudsplannen aangeboden aan de raadscommissie. Ook worden er specifieke prestatieindicatoren (ook in areaal) in de programmabegroting benoemd, waarbij het college zich verantwoordt d.m.v. de Bestuurlijke rapportages (Beraps).

3. Hoe is georganiseerd dat de behoefte aan groot onderhoud op een transparante en systematische wijze wordt bepaald?

Antwoord:

Zie beantwoording vraag 1





## ANTWOORDEN OP VRAGEN OVER VERBONDEN PARTIJEN EN GESUBSIDIERDE INSTELLINGEN

De aanbevelingen zijn overgenomen uit de casestudie van de RKC (september 2007). Het betreft:

- Invoeren meerjarige cyclus voor prestatieplannen
- Uitgangspunten prestatieplannen laten prioriteren door Raad in Kadernota
- Vastleggen termijn en zoveel mogelijk onderlinge vergelijkbaarheid prestatieplannen
- Bevorderen gemeenschappelijke visie op instrument prestatieplan
- Zorg voor kennisdeling en visie op instrument prestatieplan
- Zorg voor tijdig implementatieplan voor vernieuwing (nieuw voor oud)
- Financieel overzicht van soorten en omvang van (verschillende) subsidies
- Onderzoek verschillen in jaarrekening en subsidiebeschikkingen (betrouwbaarheid)
- Overzicht van verschillende subsidies, één account per instelling (tegengaan shoppen)
- Inzicht in alle (ook niet gemeentelijke) geldstromen
- Terugkoppeling wat gemeente doet met prestatieplan, voortgang en verantwoording
- Inzicht ambtelijke inzet (urenregistratie) tbv prestatieplannen
- Uniforme opzet prestatieplannen, voortgang, de resultaat- en effectmeting
- Ontwikkel resultaat- en effectmeting
- SMART formuleren van doelen en prestaties
- Ontwikkel sanctiebeleid
- Onderzoek gemeentebreed invoering prestatiefinanciering en faciliteer kennisdeling

### Algemene vragen

#### Vraag 1.

Heeft het college concrete afspraken gemaakt met de raad over de inhoud en de planning van de uit te voeren aanbevelingen? In welke vorm zijn deze afspraken vastgelegd?

Antwoord:

In vervolg op de rapporten van de RKC heeft het college stappen gezet op meer strategische sturing vanuit de gemeente richting uitvoeringspartners. Het resultaat daarvan heeft geleid tot meer verbinding tussen analyse van de stad ('de staat van de stad') en de daarop gebaseerde vraag naar inzet en interventies van het welzijnswerk, een duidelijke keuze voor doelgroepen en wijken (op basis van wijkprofielen) en een heldere positionering van de welzijnsorganisaties. Tevens is een aantal hardnekkige knelpunten rondom maatschappelijk vastgoed op het terrein van welzijnsaccommodaties opgelost (zie nota welzijn op orde 2009/206756).

Deze vernieuwing 'welzijn nieuwe stijl' is door het college voortdurend met de raad en raadscommissie gecommuniceerd. Het gaat hier onder meer om het vaststellen van de vraag naar inzet welzijnswerk, het vaststellen van de prestatieplannen, het vaststellen van de subsidies (jaarrekening) en invoering van het systeem van risicoclassificatie. Het resultaat is vastgelegd in de hieronder genoemde (kaderstellende) nota's en brieven. Op verzoek zijn kopieën beschikbaar

- Welzijnswerk op orde 2009/206756
- Raadsnota Welzijnswerk klaar voor de toekomst 2009/246280
- Collegenota inzake wijkprofielen 2010/391864
- Brief aan de commissie Samenleving: welzijn nieuwe stijl 2011/17680
- Brief aan de commissie Samenleving: sturing welzijnswerk 2011/258824
- Raadsnota Hof 2.0: van Visioen naar Doen, innovatie in het sociaal domein 2011/157403
- Raadsnota Samen voor Elkaar (transities in het sociaal domein): 2012/192737
- Raadsnota Kadernota subsidiesystematiek Haarlem 2012/157037
- Opdracht inzet welzijnswerk 2013 2012/194773

Vraag 2:

Heeft het college de afspraken met de raad gecommuniceerd met de ambtelijke organisatie? Zo ja, hoe?

Antwoord:

Ja. Zowel de aanbevelingen vanuit de RKC, de discussie met de Raad, de ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein zijn door het college opgepakt en hebben via opdracht aan het ambtelijke apparaat geleid (brief college 'vraag inzet welzijnswerk 2013', 2012/194773) tot het opstellen van bovengenoemde nota's en brieven.

Vraag 3.

Zijn er over de aanbevelingen concrete afspraken gemaakt met de ambtelijke organisatie over uitvoering en planning? Zo ja, welke.

Antwoord:

Ja. Ook hiervoor geldt dat de aanbevelingen van de RKC hebben geleid tot concrete afspraken. Het betreft onder meer aanscherping van doelgroep en wijk, opstellen van wijkprofielen en een verdere doorontwikkeling/aanscherping van de gemeentelijke opdracht 'inzet welzijnswerk'.

Vraag 4.

Heeft het college toezicht gehouden op de uitvoering van dit raadsbesluit/deze afspraken met de raad? Zo ja, hoe? Heeft u een bepaalde algemene werkwijze voor de uitvoering van raadsbesluiten/afspraken en de terugkoppeling hierover?

Antwoord:

Ja. Het college heeft sturing gegeven aan de uitvoering van het raadsbesluit. Dit heeft onder meer vorm gekregen via raadsmarkten en discussies met de commissie Samenleving waarin de innovatie binnen en de transitie van het Sociaal Domein uitvoerig met raadsleden is bediscussieerd. Daarnaast is op basis van mandatering in 2012 (vraag inzet welzijnswerk 2013) sterk ingezet op een heldere opdracht aan welzijnswerk voor hun inzet in 2013. Hierbij zijn de uitgangspunten van de raadsnota Samen voor Elkaar leidend. Instellingen hebben ook de opdracht hun voorgenomen inzet te bespreken met hun relevante ketenpartners waaronder wijkraden, corporaties en zorginstellingen.

Vraag 5.

Zijn alle aanbevelingen uitgevoerd?

Antwoord:

Nee. Het proces van vernieuwing van het welzijnswerk is in gang gezet. De aanbevelingen krijgen vorm via voortschrijdend inzicht. Op onderdelen is de vernieuwing concreet gaande, onder meer in de praktijkwerkplaatsen: fysieke en sociale infrastructuur, wijkcoach, huishoudelijke hulp, informatievoorziening en vrijwillige inzet. De nota Samen voor Elkaar (eigen kracht, zelfredzaamheid, actief burgerschap, meer door dan voor mensen) geldt hierbij als richtinggevend kader. Andere aanbevelingen zoals het opstellen van een analyse (staat) van de stad hebben geleid tot wijkprofielen. Dit leidt tot meer focus op inzet (waar wel/niet) en op de doelgroepen. Het gevolg hiervan is een aangescherpte opdracht voor inzet welzijnswerk 2013.

Aanbevelingen rapport Prestatieplannen: + uitgevoerd +/- gedeeltelijk uitgevoerd -/- niet uitgevoerd

Meerjarencyclus	-/-	Uitwerking van dit onderdeel vindt plaats vanuit kadernota nieuwe subsidiesystematiek
Relatie kadernota	+	Ja: Onder meer via risicoanalyse, realisatie taakstellingen welzijnswerk, relatie ontwikkelingen sociaal domein, nieuwe subsidiesystematiek en aansluiting op Programmabegroting en transitie sociaal domein
Eenduidige eisen en tijdschema	+	De opdracht voor inzet 2013 is gestandaardiseerd en van tijdspad voorzien
Eenduidige visie	+	Ja: veranderboodschap uit nota Samen voor Elkaar
Implementatieplan	+/-	Uitwerking gefaseerd obv nota Samen voor Elkaar en o.a. praktijkwerkplaatsen en implementatie in de prestatieplannen van de instellingen
Financieel overzicht	+	Ja. Kaders (waarin taakstellingen zijn verwerkt) zijn duidelijk. Op basis daarvan beschikken, monitoren (voortgang) en jaarrekening. Toepassen systeem van risicoclassificatie
Afwijking jaarrekening	+	Via structurele aanpak (hard-closure) komen verschillen en verklaringen (obv jaarrekening e.a.) in beeld
Subsidiestromen in beeld	+	Via verantwoording (jaarrekening), via onderling overleg afdelingen en via accountmanager
Inzicht andere geldstromen	+	Via verantwoording (jaarrekening) welzijnsinstellingen
Afspraken gemeente-instelling verbeteren	+	Vraag inzet 2013 aangescherpt met duidelijke relatie naar transitie sociaal domein (Samen voor Elkaar). Het resultaat daarvan is op basis daarvan de gemeente meer stuurt op de vraag 'inzet welzijnswerk' (regie)
Operationele strategische doelen	+	Ja, obv Programmabegroting, kadernota Samen voor Elkaar, praktijkwerkplaatsen en vraag inzet 2013
Procedure controle op voortgang	+	Ja, via de gebruikelijke beleidscyclus: vraagformulering, prestatieplan, beschikking, vaststellen subsidie, voortgangsoverleg, subsidiekader en toepassing systeem risicoclassificatie
Resultaat en effectmeting	+/-	Voortschrijdend inzicht via kadernota nieuwe subsidiesystematiek (verzakelijking via afwegen, toepassen, verantwoorden, uitvoeren), klanttevredenheid, scherper vraag inzet welzijnswerk, praktijkwerkplaatsen, Programmabegroting
SMART	+/-	Zie antwoord bovenstaand
Urenregistratie	+	WWGZ hanteert tijdregistratie; instellingen hebben intern systeem van tijdregistratie
Uniforme eisen	+/-	In ontwikkeling; obv analyse en wijkprofiel levert welzijnswerk interventies 'op maat', maar onderscheid per stadsdeel-buurt is mogelijk
Sanctiebeleid	+	Staat omschreven in voorwaarden beschikking. Bij vaststelling subsidie en obv jaarrekening stelt gemeente vast of inzet is geleverd. Bij niet geleverde inzet kan gemeente subsidie terugvorderen.

Centrale aansturing kennisdeling	+/-	Voortschrijdend: via stuurgroep transitie, praktijkwerkplaatsen, gezamenlijk betrokkenheid hoofdafdelingen bij formuleren opdracht aan welzijn
----------------------------------	-----	--

Vraag 6.

Zijn er aanbevelingen niet uitgevoerd? Welke zijn dat en welke redenen zijn hiervoor?

Antwoord:

Ja. Deze hebben betrekking op de uitwerking van de kadernota Nieuwe Subsidiesystematiek die momenteel op onderdelen vorm krijgt. Hieronder een korte toelichting

De rol van de gemeente verandert. Dit vraagt om nieuwe inzichten over taken en de wijze waarop de gemeente deze uitvoert. Voor Haarlem krijgt deze bezinning onder andere vorm door middel van de kaderstellende nota over subsidieverstrekking. De gemeente wil subsidierelaties op zakelijke leest schoeien. Rechten en verplichtingen zijn voor alle partijen duidelijk (gemeente als subsidiegever, organisaties en burgers als subsidieontvangers). Het streven is dat burgers en instellingen zo min mogelijk afhankelijk zijn van subsidie en bij hen meer 'ondernemerschap' ontstaat.

De raad verwacht dat dit nieuwe kader leidt tot een verzakelijking bij het verstrekken van subsidies. Dat vertaalt zich naar de afweging door de gemeente of de gevraagde subsidie een doelmatige manier is om de gewenste doelen en effecten te realiseren. Ook het proces van subsidieverstrekking (aanvraag, verlenen en vaststellen) zal verzakelijken.

Vraag 7.

Heeft u met de raad teruggekoppeld over de aanbevelingen die niet zijn uitgevoerd.

Antwoord:

Ja. Over de ontwikkelingen en vorderingen binnen het sociaal domein (Samen met Elkaar), de herijking welzijnswerk en de sturing door de gemeente is college voortdurend in overleg met de raad en raadscommissie. In dit overleg staat de voortgang centraal

Vraag 8.

Is het effect van de aanbevelingen dat de gewenste verbetering is gerealiseerd?

Antwoord:

Ja. Met name de aanbevelingen van de RKC over analyse, aanscherping van de vraag (opdracht), focus in de stad en op doelgroep en herziening van het kader van subsidiesystematiek (kaders voor afweging, toepassing, verantwoording en uitvoering) hebben geleid tot meer aansluiting tussen vraag aan en interventie door de instellingen (effect, ervaren baat) en meer sturing en regie door de gemeente.

Vraag 9.

Zijn er uitgevoerde aanbevelingen waarvoor er geen verbetering is gerealiseerd? Wat ziet u als de belangrijkste reden dat ondanks de uitgevoerde aanbeveling er geen verbetering is gerealiseerd?

Antwoord: Niet van toepassing.

## Specifieke vragen

1. Wordt er nog met prestatieplannen gewerkt?  
Ja, vanuit het implementatietraject voor de verzakelijking van subsidiesystematiek in Haarlem worden deze prestatieplannen dmv formats en richtlijnen gestandaardiseerd voor het maken van heldere SMART prestatieafspraken met instellingen.
2. Welk actueel en operationeel beleid is nu geldig?  
Kadernota subsidiesystematiek in Haarlem
3. Hoe zijn de aanbevelingen inhoudelijk verwerkt in de voorstellen voor nieuw beleid?  
In de kadernota subsidiesystematiek in Haarlem

Voorstellen met punt 6 en 8 onder A (blz. 4)

6. Een gemeentebreed overzicht soorten subsidies is inmiddels ontwikkeld.
8. Centralisatie subsidiebeheer: op 26 april 2012 is door het MT Stadszaken besloten de positie van het subsidiebureau decentraal te houden bij de hoofdafdeling Stadszaken, dichtbij het primaire proces.

# Projectevaluatie

Datum: 27 februari 2012  
Versie: 1.0  
Status: Definitief

## Doel

Deze handleiding heeft tot doel een bijdrage te leveren aan het succesvol uitvoeren van een projectevaluatie. Om een projectevaluatie nuttig en succesvol te laten zijn, is het van belang kennis te hebben van het fenomeen projectevaluatie, de verschillende manieren van evalueren, de voorwaarden die worden gesteld aan het houden van een goede evaluatie, de personen c.q. rollen die betrokken zijn bij een projectevaluatie en de daadwerkelijke activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de projectevaluatie te realiseren. Deze handleiding voorziet in de benodigde informatie.

## Wanneer een projectevaluatie?

Een projectevaluatie kan worden toegepast in elk project, en heeft als doel het goede te behouden en te borgen en te leren van gemaakte fouten. Bij elk project is sprake van een vooraf gedefinieerde doelstelling en te behalen resulta(a)t(en). Elk project wordt door projectmedewerkers uitgevoerd volgens een bepaalde aanpak, in de meeste gevallen beschreven in een plan van aanpak. Door het uitvoeren van een projectevaluatie wordt antwoord gegeven op de vraag wat er is bereikt met het project (het effect, in hoeverre is het resultaat behaald), hoe het project organisatorisch is verlopen en wat projectmedewerkers of anderen van het project kunnen leren.

Een projectevaluatie kan plaatsvinden aan het eind van een project, om terug te blikken op de gehele doorlooptijd van het project. Bevindingen kunnen dan gebruikt worden voor volgende projecten. Ook kan in een lopend project tussentijds geëvalueerd worden. Zeker in het geval de doorlooptijd van een project groot is, is dit aan te raden. Door tussentijds te evalueren, kan op basis van de bevindingen uit de evaluatie nog worden bijgestuurd. Deze bijsturing komt ten goede aan het succes van het project.

Een projectevaluatie heeft waarde voor meerdere partijen. Allereerst zijn de projectmedewerkers en de projectleider erbij gebaat, omdat bevindingen kunnen worden gebruikt in het vervolg van het project of bij volgende projecten. Zo kunnen positieve aspecten in de toekomst opnieuw worden toegepast, en negatieve aspecten kunnen in het vervolg worden voorkomen. Door te evalueren, en vervolgens de bevindingen op een juiste manier te gebruiken, hebben de projectmedewerkers het gevoel hun ideeën en ervaringen te kunnen delen. Dit zal projectmedewerkers motiveren om mee te denken in het belang van het project. Daarnaast zullen ook andere medewerkers van de organisatie als de klant hun voordeel kunnen doen met de resultaten van een goede projectevaluatie.

## Waarom projectevaluatie?

Het houden van een projectevaluatie wordt (te) vaak gezien als een laatste, vervelende plichtpleging, die nog even moet worden gedaan voor het project definitief kan worden afgesloten. Het komt zelfs voor dat de projectevaluatie niet in het projectbudget is opgenomen, waardoor er helemaal niet wordt geëvalueerd! Dat is jammer, want een goede projectevaluatie is een van de weinige momenten waarin echt wordt nagedacht over wat wel en niet goed is gegaan, en waaraan nog moet worden gewerkt.

### Projectevaluatie is nodig om de volgende redenen:

- Het verkrijgen van een zinvolle en geloofwaardige 'kwijtschelding' van verplichtingen jegens de opdrachtgever;
- Het kunnen geven van onderbouwde terugkoppeling aan het projectteam;

# Projectevaluatie

Datum: 27 februari 2012  
Versie: 1.0  
Status: Definitief

- Het tegengaan van extreem subjectieve beeldvorming over het project;
- Het beschikbaar krijgen van waardevolle informatie over de projectaanpak voor toekomstige projecten;
- Het kunnen vaststellen / bijstellen van standaardnormen ten aanzien van bijvoorbeeld doorlooptijden en kostprijzen.

Voor het uitvoeren van een projectevaluatie kan worden gekozen om binnen het project of binnen de organisatie maar buiten het project iemand aan te wijzen (facilitator). Eventueel kan in bijzondere gevallen een externe partij ingeschakeld worden. De laatste optie zal hogere kosten met zich meebrengen, maar zal wel een onafhankelijke blik op het project kunnen werpen. Vooral in gevoelige situaties verdient het inschakelen van een externe partij de voorkeur.

Een projectevaluatie kan in verschillende vormen worden uitgevoerd. Er kan worden gewerkt met evaluatieformulieren, die individueel door de projectmedewerkers worden ingevuld. Desgewenst worden de ingevulde formulieren in de groep besproken. Een meer interactieve vorm van evalueren van het project is het organiseren van een brainstorm- of brownpapersessie. In een dergelijke sessie wordt met het gehele projectteam (of een representatieve afvaardiging) gebrainstormd over de positieve aspecten van het project, en de voor verbetering vatbaar zijnde aspecten. In deze vorm kunnen projectmedewerkers ook op elkaar reageren, waardoor zinvolle discussies kunnen ontstaan. Het aanwezig zijn van een faciliterend persoon is in deze sessies van belang voor een goed eindresultaat.

## Hoe evalueer je een project?

De handleiding is onderverdeeld in drie onderdelen: Voorwaarden waaraan een succesvolle projectevaluatie moet voldoen, Onderdelen van een projectevaluatie en Valkuilen bij een projectevaluatie. Per onderdeel is een aantal belangrijke aspecten genoemd met betrekking tot het succesvol uitvoeren van een projectevaluatie.

### Voorwaarden waaraan een succesvolle projectevaluatie moet voldoen

- Het management staat in woord en daad achter het evalueren;
- De evaluatie wordt niet gebruikt om te (ver)oordelen;
- De evaluatie dient plaats te vinden op een moment dat het project 'nog net niet' is afgesloten. De projectmedewerkers voelen zich dan nog redelijk betrokken en de feiten zijn nog niet vervaagd. Een tussentijdse evaluatie biedt bovendien de mogelijkheid tijdig bij te sturen;
- De projectmedewerkers zelf zijn de basis om verbeteringen te definiëren. Zo wordt mede een draagvlak voor verbeteringen voor een volgend project geschapen;
- Bij voorkeur evaluatie laten leiden door iemand van buiten het project;
- In verband met kwaliteitsverbetering meten de resultaten/evaluatieverslag snel beschikbaar zijn;
- De kosten van een evaluatie moeten redelijk zijn. Afhankelijk van de grootte en of complexiteit van het project varieert de duur van een uur tot maximaal een dag;
- Het effect moet zichtbaar zijn. Daarom zullen de evaluatieverslagen door de vakgroep kwaliteitszorg verzameld worden en centraal worden gearchiveerd;
- Het management moet er op toezien dat voor nieuwe projecten speerpunten worden gedefinieerd.

### Onderdelen van een projectevaluatie

- Terugblikken op het verloop van het proces (tijdsbesteding, vastlopen, moeilijkheden, meevallers etc).
- Beoordelen van de kwaliteit van het eindresultaat (volgens plan van aanpak, de opdrachtgever en jezelf).
- Beoordelen hoe de verschillende rollen in het project zijn uitgevoerd.
- Beoordelen van de hoogte van kennistoename, en van hiaten in kennis en vaardigheid.



# Projectevaluatie

Datum: 27 februari 2012  
Versie: 1.0  
Status: Definitief

- Opstellen van actiepunten voor volgend project;
- Benoemen van de risico's die verbonden zijn aan verbeterpunten.
- Een grondige bestudering van de projectdocumentatie en onderzoek naar lacunes in de vastgelegde informatie.
- Een analyse van de cijfermatige gegevens met betrekking tot tijd-, geld-, kwaliteit-, informatie en organisatiebeheersing.
- Beoordeling door gebruikers van de prestaties van het projectresultaat en van de wijze waarop zij bij het project werden betrokken.
- Een voorlopig evaluatierapport met daarin opgenomen diverse vraag- of probleempunten, als basis voor interviews met sleutelfiguren om de diverse vraag- en probleempunten op te helderen (danwel de contrasterende meningen goed geformuleerd op papier te krijgen).
- Na aanvulling of bijstelling van de voorlopige evaluatie volgt een eerste bespreking daarvan met de opdrachtgever, eventueel gevolgd door aanvullend onderzoek.
- Tenslotte wordt de projectevaluatie afgerond met de definitieve evaluatierapportage.

## Valkuilen bij een projectevaluatie

Vermijdt tijdens de projectevaluatie het volgende:

- Overdreven ophemelen van het project (Wees realistisch, de meeste beoordelaars weten wel ongeveer hoe goed of slecht het project verlopen is);
- Onterecht te negatief oordelen over het project (Wees realistisch, de meeste beoordelaars weten wel ongeveer hoe goed of slecht het project verlopen is);
- Kritiek uiten op anderen dan jezelf;
- Op de persoon spelen in plaats van op functioneren;
- Zonder meer tekortkomingen melden: bij elke tekortkoming moet altijd op de een of andere manier een voorstel voor verbetering worden genoemd.
- Vergelijken van projecten. Elk project is uniek. Datgene wat in het ene project goed of fout is gegaan, hoeft niet goed of fout te gaan in een volgend of ander project. Anderen zijn erbij betrokken, de relevante omgeving is anders, het resultaat is anders.
- Door het van tevoren aankondigen van een projectevaluatie kan de 'mentaliteit' gestimuleerd worden;
- Verantwoordelijkheid afschuiven, ook al is de projectleider eindverantwoordelijk als projectmedewerker ben je verantwoordelijk voor de kwaliteit van je eigen (deel)product.
- Een tussentijdse projectevaluatie die niet toekomstgericht is. Wellicht de belangrijkste valkuil is de volgende. In een project moeten alle ogen gericht blijven op het halen van het eindresultaat. De meest belangrijke voortgangsbewakende vraag zal dan ook moeten zijn: 'Halten we het nog?' Projectgegevens uit het verleden dragen zelden bij aan een praktisch antwoord op die vraag. Nodig zijn daarvoor de gegevens uit de verwachte toekomst van het project, zoals de nog benodigde capaciteit, de nog te verrichten werkzaamheden, de nog uit te voeren testen, het nog te effectueren gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat etc.

# Projectevaluatie

## Inleiding

De lijst met onderstaande vragen voor een projectevaluatie is niet uitputtend en moet gezien worden als een start die naar behoefte van het project aangevuld wordt met specifieke vragen.

## Resultaten

Welke concrete resultaten heeft het project opgeleverd?  
Welke voorgenomen resultaten zijn niet behaald, waarom niet.  
Hoe zijn de resultaten ontvangen?/Hoe worden de resultaten gebruikt?

## Financiën & tijd

Is het project op tijd opgeleverd?  
Zo nee, in welke fase is de vertraging opgetreden?  
Hoeveel uren en kosten heeft ieder team geboekt op het project?  
Hoe verhouden deze uren en kosten zich tot de raming?  
Hoeveel tijd is gestoken in het opstellen van het plan van aanpak?

## Informatie

Hoe is de informatievoorziening verlopen richting (opdrachtgever?, projectmedewerkers?, collega's?)  
Hoe is de informatie gedeeld?

## Organisatie

Hoe zijn wisselingen in bezetting opgelost?  
Hoeveel projectteam bijeenkomsten zijn er gehouden?  
Hoe zijn de bijeenkomsten gegaan?  
Hoe bereiden projectmedewerkers zich voor?  
Hoe werd gestuurd op de doelen, resultaten?  
Hoe is de opdrachtgever met zijn rol van beslisser omgegaan?

## Communicatie

Hoe is er over het project gecommuniceerd? Met wie?  
Hoe is de inspraak/participatie verlopen?  
Wie heeft het communicatieplan/communicatieparagraaf opgesteld?  
Wie heeft de communicatie over het project uitgevoerd?

## Overzicht

Overzicht verbeterpunten  
Overzicht van sterke punten

# Handboek Risicomanagement PM

## **Inleiding**

Risicomanagement is in 2005 ingevoerd als instrument om alle fysieke projecten in Haarlem te voorzien van een risicoanalyse.

Risicomanagement is het bewust en systematisch rekening houden met én vooraf reageren op mogelijke bedreigingen, die het behalen van de projectresultaten in de weg kunnen staan. Dit managen bestaat uit het formuleren en kwantificeren van de risico's gedurende diverse fasen van een project en het formuleren en uitzetten van beheersmaatregelen en het monitoren hiervan.

Door risicomanagement wordt duidelijk waar de risicogebieden zich binnen een project bevinden en wat en de omvang van deze risico's kunnen zijn.

Monitoren van de beheersmaatregelen geeft de projectmanager inzicht in de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen.

Risicomanagement verbetert de kwaliteit van de managementinformatie en vergroot het risicobewustzijn van de projectorganisatie.

## **Cyclische processtappen rond het risicomanagement**

- Verifiëren doelstellingen van project(fasen).
- Identificeren van de risico's.
- Kwantificeren/ beoordelen van de risico's.
- Formuleren van beheersmaatregelen.
- Het uitzetten van de beheersmaatregelen in de (project) organisatie.
- Effectiviteit beheersmaatregelen toetsen na verloop van tijd.
- Leveren van managementinformatie.

## **De methoden**

Een onderdeel van risicomanagement is de risicoanalyse.

Deze analyse wordt aangevraagd door de projectmanager voor een belangrijk besluit/ rapporteerpunt (nota B&W) of bij de start van een nieuwe projectfase.

Pm kiest afhankelijk van de projectfase een methode bij het maken van de risicoanalyses

Vaak wordt er gekozen voor de semi kwantitatieve methode.

Bij een semi- kwantitatieve analyse worden onzekerheden vertaald naar risico's door kans en gevolg onder te brengen in klassen ( kans van optreden klein, gemiddeld of groot. Idem voor de gevolgen in tijd en geld). De wijze waarop onzekerheden kunnen worden gekwantificeerd is afhankelijk van het detailniveau van de beschikbare gegevens en de gewenste uitkomsten (tijd, geld, imago, kwaliteit) van de risicoanalyse.

Echter, in het begintraject van een project zijn er weinig detailgegevens beschikbaar en is kwantificering maar beperkt mogelijk Een ander soort analyse, bijv. krachtenveld- of kwalitatieve analyse wordt dan overwogen.

Het uitvoeren van een risicoanalyse gebeurt in principe bij elke fase van een project.

( Zie: richtlijnen Fysieke Projecten 2005)

## **Processtappen risicomanagement**

### **Voorbereiding**

- Selecteren analist intern/ extern.
- Verzamelen relevante stukken.

### **Intakegesprek**

- Vaststellen analysekader ( benoemen producten en invalshoeken).
- Doel/ scope van de analyse bepalen.( projectgrens, tijdshorizon, aspect/ detailniveau etc).
- Bepalen gewenst resultaat. (welke invalshoeken/producten én gevolg in tijd, geld, imago en kwaliteit).
- Bepalen analysemethode en de uitvoering hiervan.
- Selecteren van de risicoanalysegroep.
- Schrijven plan van aanpak, afstemmen met projectmanager.
- Organiseren en faciliteren van de bijeenkomsten.
- Afspraken maken over de rollen tijdens de bijeenkomsten.

### **Sessies**

- Leiden van de bijeenkomsten.
- Uitleggen van de methode / werkwijze en nut van de sessie.
- Inventariseren en analyseren van de onzekerheden.
- Prioriteren van de onzekerheden (door kwantificering).
- Benoemen van beheersmaatregelen incl. het benoemen van een risicohouder.
- Afronden en aangeven wat de vervolgstappen zijn.

### **Afronding**

- Opstellen van een kwalitatief hoogwaardig rapport voor projectmanager.
- Het maken van duidelijke conclusies en aanbevelingen in het rapport.
- Het maken van een afspraak voor een volgende risicoanalyse.
- Het monitoren van de beheersmaatregelen. (voortgang en effect van deze maatregelen dient mede als input voor de volgende risicoanalyse)
- N.a.v. het monitoren van de beheersmaatregelen afstemming met projectmanager.
- Het maken van een afspraak voor een volgende risicoanalyse.

### **Bijtaken**

- Organisatie informeren over nut en noodzaak van risicomanagement.
- Organisatie informeren over het instrument risicomanagement zodat bekend is wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft.
- Het documenteren en analyseren van de uitgevoerde risicoanalyses ivm het signaleren van eventuele trends in de uitvoer.
- Het vastleggen van de leermomenten en deze integraal meenemen in werkoverleggen evaluaties.
- Het opzetten van een risicobibliotheek/ register.

## Taken en verantwoordelijkheden

### Projectmanager:

- Projectmanager vraagt voor een belangrijk rapporteerpunt (nota B&W) en bij de start van een nieuwe projectfase om een risicoanalyse (RA).
- Formuleert de vraag/ scope voor de analyse en geeft het beoogde doel aan.
- Neemt deel aan het intakegesprek ter voorbereiding van de RA.
- Stelt samen met analist het analysekader vast.
- Stelt samen met de analist de analysegroep samen.
- Keurt het plan van aanpak goed incl. het ingeschatte aantal analistenuren
- Projectmanager maakt tijdens de RA sessie onderdeel uit van de analysegroep en is geen gespreksleider of trekker.
- Geeft goedkeuring aan de definitieve rapportage
- Levert het risico rapport aan bij de opdrachtgever
- Geeft aan bij de projectsecretaris wie de risicorapportage toegestuurd krijgt.

### Analist

- Voert het intakegesprek
- Neemt voor het intake gesprek kennis van de projectopdracht, planning en/of de laatste rapportages).
- Scherpt de vraag/ scope en beoogde doel aan.
- Stelt samen met projectmanager het analysekader vast.
- Stelt samen met de projectmanager de analysegroep samen.
- Stelt samen met de projectmanager de feitelijke uitvoering RA vast.
- Schrijft plan van aanpak voor de uit te voeren risicoanalyse.
- Neemt in het plan van aanpak een planning op en een indicatie van het aantal analistenuren
- Leidt de sessie.
- Zorgt voor het aanscherpen van de geïnventariseerde risico's, oorzaken en gevolgen tijdens de bijeenkomsten.
- Werkt de verkregen inventarisatie vanuit de bijeenkomsten uit tot een risicotabel.
- Stelt de risico rapportage in concept op.
- Is verantwoordelijk voor de verwerking van de op- en aanmerkingen van de analysegroep.
- Stelt mede conclusie en aanbevelingen samen.
- Is verantwoordelijk voor de definitieve rapportage.

### Facilitator

- Zorgt voor analist (intern/ extern).
- Is aanwezig bij het intakegesprek
- Neemt voor het intake gesprek kennis van de projectopdracht en/of de laatste rapportages).
- Treedt in de inventarisatiefase op als procesbegeleider naast de analist.
- Adviseren over de rapportage van de risicoanalyse. (aanscherpen en ontwikkelen van rapportagevorm iom analisten en projectmanager)
- Het (mede) opstellen van de conclusies en aanbevelingen.

- Het monitoren van de uitvoering van de beheermaatregelen.
- Organisatie informeren over nut en noodzaak van risicomanagement.
- Organisatie informeren over het instrument risicomanagement zodat bekend wordt wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft.
- Het documenteren en analyseren van de uitgevoerde risicoanalyses ivm het signaleren van eventuele trends in de uitvoer.
- Het vastleggen van de leermomenten en deze integraal meenemen in werkoverleggen evaluatie.
- Het opzetten van een risicobibliotheek/ register.

### **Projectsecretaris**

- Projectsecretaris maakt afspraak met analist, facilitator en projectmanager voor een intakegesprek
- Verzamelen relevante stukken voor (externe) analist. (bijv. projectopdracht, planning, laatste notulen stuurgroep etc.)
- Projectsecretaris plant de sessies/ afspraken, regelt locatie, nodigt analysegroep, analist en facilitator uit en verstuurt stukken.
- Regelt, indien nodig, beamer/laptop flap-over etc.
- Projectsecretaris notuleert bij de bijeenkomsten in Excel (incident, oorzaak en gevolg en de beheersmaatregelen).
- Verspreidt het definitieve rapport i.o.m. de projectmanager.
- Projectsecretaris maakt verplichting aan voor het aantal geschatte analistenuren ( die vermeld staan in het plan van aanpak) zodra het plan van aanpak door de Projectmanager is goedgekeurd. Alle mailtjes aangaande afspraken en acties rond de risicoanalyse met een Cctje naar de facilitator ivm de coördinatie.

# INTERN BEHEERSPLAN

## WIJKZAKEN

2012

14 maart 2012

INTERN BEHEERSPLAN WIJKZAKEN 2012 .....	3
1. INLEIDING .....	3
2. VERTREKPUNT VOOR 2012 .....	3
2.1 RESUMÉ TUSSENTIJDSE CONTROLE ACCOUNTANT 2011 .....	3
2.2 MEEST RISICOVOLLE PROCESSEN WIJKZAKEN .....	3
2.3 VERBETERSLAGEN TOV IB-PLAN 2011 .....	4
2.4 WET EN REGELGEVING .....	4
3. UITVOERINGSPROGRAMMA 2012 .....	4
3.1 ORGANISATORISCHE ASPECTEN .....	4
ROL ACCOUNTANT .....	5
3.2 ADMINISTRatieve ORGANISATIE (AO) .....	5
DOEL VAN DE INRICHTING VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE: .....	5
3.3 INTERNE CONTROLE (IC) .....	6
4. KRITISCHE SUCCESFACTOREN .....	6
4.1 SAMENWERKING .....	7
4.2 KENNIS DELEN .....	7
4.3 CAPACITEIT .....	7
5. MT BESLUIT .....	7
BIJLAGE I. OVERZICHT INTERN BEHEERSINGSPLAN WERKZAAMHEDEN BEDRIJFSBUREAU WIJKZAKEN 2012 .....	8



---

## INTERN BEHEERSPLAN WIJKZAKEN 2012

---

### 1. Inleiding

Het interne beheersplan (IB-plan) is opgesteld om te komen tot een systematische en een gestructureerde opzet en aanpak van de beoordeling van de opzet en werking van de administratieve organisatie (AO/IC). Verder dient het als voorbereiding op de verantwoording van de externe regelingen bij de jaarrekening (o.a. SISA).

Voor het interne controleprogramma heeft de accountant in 2008 een selectie gemaakt van de meest risicovolle gemeentelijke processen. Hieronder vallen voor de hoofdafdeling Wijkzaken de processen m.b.t. het parkeren. Deze zijn beschreven. Daarnaast zijn er, Wijkzaken specifieke, processen waarop wij de interne controle willen toepassen. In paragraaf 2.2. worden deze aangegeven.

Voorliggende notitie gaat in op de organisatorische aspecten, de specifieke onderdelen van het IB-plan voor 2012 en wie daarbij betrokken zijn.

### 2. Vertrekpunt voor 2012

#### 2.1 Resumé tussentijdse controle accountant 2011

De accountant heeft in november 2011 een tussentijdse controle uitgevoerd waarbij voor Wijkzaken het proces rond de parkeergelden gecontroleerd is. Hierbij zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Aandacht voor de mogelijke risico's binnen het proces en de daaraan gekoppelde interne beheersingsmaatregelen.
- In de loop van 2012 gaat de hoofdafdeling Wijkzaken nadenken over de consequenties van de overschrijding/onderschrijding van de op dit moment gehanteerde norm tussen de gerapporteerde en werkelijke omzetten van 0,5%.
- De analyses van de geconstateerde verschillen en meldingen dienen tijdig plaats te vinden.
- De aanbeveling om controle uit te voeren op de volledigheid door vast te stellen dat alle parkeerautomaten geregistreerd staan en dat er inkomsten binnen zijn, is in het IB-plan 2012 verwerkt.
- De aanbeveling om controle uit te voeren op de juistheid van de parkeertarieven (legestarieven versus gerekende tarieven) is in het IB-plan 2012 opgenomen.

#### 2.2 Meest risicovolle processen Wijkzaken

- Parkeergelden: hierbij wordt bij het proces van de betalingen voor het parkeren gekeken of er sprake is van volledige verantwoording van de opbrengsten. Er wordt risico gelopen dat er geld "verdwijnt".
- Bijvullen wisselgeld parkeergarages: wisselgeld t.b.v. de parkeerautomaten in de parkeergarages wordt door SBH bijgevuld.
- Beheer wisselgeld: de voorraad wisselgeld wordt door SBH in een kluis bewaard en beheerd. De voorraad dient te worden vergeleken met het bedrag dat er volgens de administratie zou moeten liggen.
- SISA: hier ligt het risico bij het feit dat er subsidies niet in de afrekening worden meegenomen of dat verkeerde bedragen worden afgerekend. Het is vaak zo dat zonder accountantsverklaring de subsidie niet toegekend wordt, waardoor essentieel is dat het gecontroleerd wordt.
- Overige (ontvangen) subsidies: hier ligt het risico dat de subsidie te laat gereed wordt gemeld en gedeclareerd.
- Factuurafhandeling: hier wordt het gehele proces van opdrachtverstrekking tot betaling van de factuur mee bedoeld. De risico's liggen met name op het gebied van budgetbewaking (tijdig vastleggen van de verplichting in het financiële systeem) en tijdige betaling van de factuur (betalen van boeterente bij te late betaling).
- Tijdschrijven, controle volledigheid.

### 2.3 Verbeterslagen tov IB-plan 2011

#### Tijdschrijven

De interne controles op het onderdeel Tijdschrijven zullen in 2012 door het Bedrijfsbureau's van Wijkzaken en Stedelijke Projecten uitgevoerd worden.

#### Verplichtingen en facturering

De interne controles op het onderdeel Verplichtingen en facturering zullen in 2012 door het Bedrijfsbureau van Stedelijke Projecten uitgevoerd worden.

#### Parkeeropbrengsten

- In het IB-plan 2011 is de verdeling naar de parkeeropbrengsten van de garages, straatparkeren etc. gemaakt. Gezien de nieuwe ontwikkelingen waarbij steeds vaker gebruik wordt gemaakt van de verschillende betaalmogelijkheden zoals chartaal (= contant geld), giraal (= chip, pin en credit card betalingen) of belparkeren (= betalen met mobiele telefoon) is in het nieuwe IB-plan 2012 voor de verdeling van de parkeeropbrengsten naar de betaalstromen gekozen.
- De controle op de tariefswijzigingen maakt onderdeel uit van het nieuwe IB-plan 2012.
- Ook op parkeeropbrengsten van de abonnementen worden in 2012 interne controles uitgevoerd en maken deze onderdeel uit van het IB-plan 2012.
- Het IB-plan 2012 van Wijkzaken is zo opgesteld dat het met het IB-plan 2012 van Stedelijke Projecten makkelijk te integreren is.

### 2.4 Wet en regelgeving

- Verordening Parkeerregulering 2011 (gemeentelijke verordeningen, maakt onderdeel uit van het normenkader zoals vastgesteld door de Raad op 22-11-2011)
- Besluit Begroting en Verantwoording (gedelegeerde regelgeving, maakt onderdeel uit van het normenkader zoals vastgesteld door de Raad op 22-11-2011)
- SiSa lijst (gedelegeerde regelgeving, maakt onderdeel uit van het normenkader zoals vastgesteld door de Raad op 22-11-2011)
- Collegebesluit Eerste wijzigingsverordening belastingen 2012

## 3. Uitvoeringsprogramma 2012

In de bijlage is de planning van het IB-plan opgenomen. In het uitvoeringsprogramma is een aantal verschillende onderdelen opgenomen. Voor elk onderdeel wordt een stappenplan ontwikkeld.

### 3.1 Organisatorische aspecten

Bij het uitvoeringsprogramma zijn diverse medewerkers betrokken. Het geheel aan activiteiten is, inherent aan de omvang van de hoofdafdeling, omvangrijk. Om organisatorische redenen is dan ook gekozen de totale coördinatie van het integrale uitvoeringsprogramma bij de adviseur bedrijfsvoering neer te leggen.

Coördinerende taak omvat: procesbeheersing, kwaliteitsbewaking, interne afstemming, etc.

#### Rol afdelingen

De afdelingen dienen er zorg voor te dragen dat de dossiers compleet volgens de afspraken op de afdelingen aanwezig zijn. Denk hierbij aan subsidieaanvragen, beschikkingen, te controleren facturen etc. Daarnaast dient bij subsidies de relatie tussen subsidie en project te worden aangegeven (hier wordt bedoeld het aandeel van het subsidiegedeelte in de totale projectkosten). Dit dient de aandacht te hebben gedurende de gehele lopende subsidieperiode en niet alleen bij de start of de afronding van de subsidieperiode.

#### Rol van adviseur bedrijfsvoering Bedrijfsbureau WZ en kwaliteitsmanagers STP

Voeren periodiek de afgesproken interne controlewerkzaamheden bij de afdelingen uit en rapporteren door middel van het rapport van bevindingen aan het MT. Het rapport van bevindingen omvat onder andere de controlecriteria, bevindingen en aanbevelingen.

#### Rol afdeling Kwaliteit en Controle van Middelen en Service (K&C)

Het geheel aan controle werkzaamheden wordt door afdeling K&C in opdracht van CS bewaakt. K&C voert vier keer per jaar verbijzonderde interne controles (VIC) uit ( planning: april, juli, okt en jan). Bij de VIC wordt door K&C gecontroleerd of de afdelingen de IC op de juiste wijze hebben uitgevoerd.

#### Rol accountant

De accountant controleert de jaarrekening op getrouwheid en rechtmatigheid. Bij de controle van de getrouwheid gaat hij na of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van zowel de baten en lasten als ook de grootte en samenstelling van het vermogen. Verder controleert en accordeert de accountant de verantwoording van de SISA regelingen. De accountant draagt zorg voor een accountantsverklaring bij de jaarrekening. De reeds door de gemeente uitgevoerde IC en VIC controles hebben als voordeel dat de accountant deze rapportages alleen globaal toetst (mits blijkt dat deze op orde zijn), hetgeen kostenbesparend werkt. Deze toetsing vindt plaats tijdens de interim-controle.

#### Interim-controle

In september/oktober doet de accountant de interim-controle op de kwaliteit en voortgang van het AO en IC proces. In de aanloop naar het jaarwerk volgt in december een herhaling; is de organisatie voldoende voorbereid op de oplevering van de jaarrekening en SISA bijlage.

### 3.2 Administratieve Organisatie (AO)

Doel van de inrichting van de administratieve organisatie:

- Het functioneren van de financiële huishouding wordt inzichtelijk; alle organisatorische en sturingsmogelijkheden zijn in beeld
- De organisatie en werkprocessen worden beter beheerst ( beheers- en controlemaatregelen)
- Uniformering ( eenduidige werkwijze); de beoogde kwaliteit van de werkprocessen is of wordt in beeld gebracht
- Borging van kennis van specifieke bedrijfsprocessen; vastleggen definities en werkwijzen
- De (be-) sturing ( beslissen, inschatten en vertalen van activiteiten die richting geven aan de organisatie)
- Het doen functioneren ( inzicht in en kenbaar maken van beslissingen binnen het proces)
- Het beheersen ( vaststellen of de uitvoering in overeenstemming is met de gemaakte plannen en eventuele bijsturing daarin)
- Inzicht in de risico's en hieraan gerelateerde risicobeheersing

Van de aangemerkte meest risicovolle processen zijn reeds procesbeschrijvingen gemaakt.

#### Parkeergelden

- Proces chartale parkeerinkomsten is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).
- Proces girale parkeerinkomsten is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).
- Proces belparkeren is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).
- Proces tariefswijzigingen is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).
- Proces wisselgeld is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).
- Proces voorraad kasgeld is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld (proceseigenaar Han Vrieling).

#### SISA en overige subsidies

- Proces SISA-afrekening (binnen Wijkzaken). In de loop van 2012 zal het proces opnieuw herzien worden.
- Proces overige (ontvangen) subsidies (binnen Wijkzaken). In de loop van 2012 zal het proces opnieuw herzien worden. De interne controle op de verstrekte subsidies wordt door de hoofdafdeling Stadszaken uitgevoerd.

#### Verplichtingen en facturering

- Proces crediteurenadministratie en proces verplichtingenadministratie.

## Tijdschrijven

- Tijdschrijven (proces tijdregistratie directiebesluit 7 december 2009) (actueel). Door het bedrijfsbureau wordt elke maand een controle op de volledigheid uitgevoerd.

## Bevindingen interne controle

In de bijlage I vermelde interne controle momenten zijn tevens momenten waarop door middel van de rapporten van bevindingen aan het MT van Wijkzaken gerapporteerd wordt.

### 3.3 Interne Controle (IC)

Het doel van de IC is kwaliteitsborging -en verbetering.

Bij de meest risicovolle processen worden de procedures door middel van interne controle getoetst op navolging. Indien er afwijkingen geconstateerd worden kan dit leiden tot een opmerking dat de afdelingen procedures beter moeten volgen of eventueel dat procedures aangepast moeten worden omdat deze niet goed werkbaar blijken te zijn.

Controleren is dus het toetsen van de werkelijkheid aan de norm. Deze normen hebben in hoofdzaak betrekking op de wet- en regelgeving, de begroting en het verband tussen enerzijds lasten en verkregen goederen- en diensten en anderzijds baten en vorderingen en/of verleende diensten.

De IC richt zich op de meest risicovolle processen in de organisatie.

- Controle op de administratieve organisatie ( binnen het proces/lijn) op de werking van de AO/IC; komt de beschrijving overeen met de daadwerkelijke uitvoering?
- Uitgebreide controle op de risicovolle processen of processen waarbij uit de audit blijkt dat er sprake is van een structurele of incidentele fout waarop maatregelen direct noodzakelijk zijn. Het gaat hierbij om totaal-, detail- en verbandscontroles.
- Verder richt de interne controle zich op de organisatorische maatregelen die de kansen op corruptie en fraude verkleinen. Denkbare maatregelen kunnen bijvoorbeeld functiescheiding (o.a.mandatering), functieroulatie en werkafspraken zijn.

Eindproduct: Uitgevoerde interne controle, rapportage en controledossier  
Op dit moment worden de processen rond parkeren en de SISA-regelingen als meest risicovolle beschouwd.  
Daarnaast zijn er mogelijk processen die op dit moment niet getoetst worden, maar waarvan het MT besluit deze aanvullend eenmalig of structureel wel mee te nemen. Hierbij valt o.a. te denken aan factuurafhandeling en aanbestedingen.

Uitvoering: Afdelingsmanager (IC in de lijn)  
Deze uitvoering betreft naast specifieke IC werkzaamheden (zoals bijvoorbeeld via functiescheiding) ook het regelmatig zelf via bijv. afdelingsoverleggen de door de afdeling uit te voeren werkzaamheden te bespreken

Adviseurs bedrijfsvoering ( totale IC plus verslaglegging)  
Dit betreft de uitvoering van de IC werkzaamheden alsmede het via verslaglegging doen van aanbevelingen.

Tijdpad: Voor het tijdpad, zie de bijlage

Rapportagevorm: Rapport van bevindingen per gecontroleerd proces aan het MT.

Eindverantwoording: Afdelingsmanager

## 4. Kritische succesfactoren

#### 4.1 Samenwerking

Het uitvoeringsprogramma 2012 is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De coördinatie is er op gericht de onderlinge samenwerking te bevorderen door zaken goed op elkaar af te stemmen. Door een goede samenwerking op alle betrokken vakgebieden zal het proces naar verwachting efficiënter verlopen.

#### 4.2 Kennis delen

De medewerkers die bij de uitvoering van het interne controleplan betrokken zijn, beschikken nog niet allemaal over de noodzakelijke kennis of instructies. 'On the job' en door samenwerking met ander disciplines zal de nodige kennis kunnen worden overgedragen.

#### 4.3 Capaciteit

Per jaar wordt vastgesteld welke capaciteit nodig is om het interne controleplan uit te kunnen voeren. Voor geheel 2012 wordt dit voor het Bedrijfsbureau geschat op 450 uur. Gezien de toename aan SISA-regelingen en de verdere detaillering van de controles op de parkeerprocessen zal dit naar verwachting ook hoger uit kunnen komen.

### 5. MT besluit

Het IB plan 2012 is op 28-02-2012 door het MT van Wijkzaken vastgesteld.

## Bijlage I. Overzicht Intern beheersingsplan werkzaamheden Bedrijfsbureau Wijkzaken 2012

Processen	Risico	Omvang in euro's	Beheersingsmaatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door
<b>1.1 Tijdschrijven</b>	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: niet alle uren geboekt en goedgekeurd in het financieel systeem (volledigheidsaspect)	114,32 fte Loonsom € 7,1 mln	Controle op volledigheid tijdschrijven in GFS	- Kruisjeslijst	IB maatregel geïmplementeerd	- Uitdraai kruisjeslijst (+ analyse kruisjeslijst) - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.1 Tijdschrijven	1 keer per kwartaal	100%	Bedrijfsbureau WZ en STP
<b>1.2 Verplichtingen en facturering</b>	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: niet alle verplichtingen zijn in het financieel systeem geregistreerd	ca. 30 mln.	Controle op volledigheid vastlegging verplichtingen in GFS	- GFS	IB maatregel geïmplementeerd	- Overzicht facturen vs verplichtingen - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.2 Verplichtingen en facturering	2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwartaal 2012)	100%	Bedrijfsbureau WZ en STP
<b>1.11 Chartale parkeerinkomsten (incl. pommetjes)</b>	<b>Controle op volledigheid</b>								
	a) Risico: chartale parkeerinkomsten van straatparkeren niet volledig  b) Risico: chartale parkeerinkomsten van parkeergarages niet volledig	ca. 5 mln.	Controle op chartale parkeerinkomsten	- overzicht afstorting chartale inkomsten - overzicht telverslag - financiële administratie - verschillenanalyse	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.11 Chartale parkeerinkomsten	1 keer per kwartaal	Aansluiting op de totalen	Bedrijfsbureau WZ

Process en	Risico	Omvang in euro's	Beheersings maatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door
1.12 Girale parkeerinkomsten	<b>Controle op volledigheid</b>								
	a) Risico: girale parkeerinkomsten van straatparkeren niet volledig b) Risico: pin parkeerinkomsten van parkeergarages niet volledig c) Risico: chip parkeerinkomsten van parkeergarages niet volledig	ca. 2 mln.	Controle op: a) Girale inkomsten van straatparkeren b) Pin inkomsten van parkeergarages c) Chip inkomsten van parkeergarages	- overzicht girale inkomsten - financiële administratie - verschillen analyse - overzicht Ski-data (garages) en EZS (straatparkeren)	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.12 Girale parkeerinkomsten	1 keer per kwartaal (controle 1 keer per maand; 1 keer per kwartaal rapport van bevindingen in het MT)	Aansluiting op de totalen van a) straatparkeren; b) pin betalingen; c) chip betalingen	Bedrijfsbureau WZ
	a) Risico: girale parkeerinkomsten per automaat straatparkeren niet volledig b) Risico: pin parkeerinkomsten per automaat parkeergarages niet volledig c) Risico: chip parkeerinkomsten per automaat parkeergarages niet volledig	ca. 2 mln.	Controle op: a) Girale inkomsten van straatparkeren b) Pin inkomsten van parkeergarages c) Chip inkomsten van parkeergarages	- overzicht girale inkomsten - financiële administratie - verschillen analyse - overzicht Ski-data (garages) en EZS (straatparkeren)	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.12 Girale parkeerinkomsten	1 keer per kwartaal	a) 1 automaat straatparkeren per maand b) 1 automaat parkeergarage per maand (pin) c) 1 automaat parkeergarage per maand (chip)	Bedrijfsbureau WZ

Process en	Risico	Omvang in euro's	Beheersings maatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door
<b>1.13 Belparkeren</b>	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: parkeerinkomsten belparkeren niet volledig	ca. 1 mln.	Controle op volledigheid inkomsten belparkeren	- overzicht inkomsten belparkeren - financiële administratie - verschillen analyse	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.13 Parkeerinkomsten belparkeren	1 keer per kwartaal (controle 1 keer per maand; rapport van bevindingen 1 keer per kwartaal in het MT)	Aansluiting op de totalen	Bedrijfsbureau WZ
	Risico: parkeerinkomsten belparkeren per automaat niet volledig	ca. 1 mln.	Controle op volledigheid inkomsten belparkeren	- overzicht inkomsten belparkeren - financiële administratie - verschillen analyse	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.13 Parkeerinkomsten belparkeren	1 keer per kwartaal	1 automaat per maand	Bedrijfsbureau WZ
<b>1.14 Abonnementen (incl. kas Houtplein)</b>	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: parkeerinkomsten abonnementen niet volledig	ca. 1 mln.	Controle op volledigheid inkomsten parkeerabonnementen	- overzicht inkomsten parkeerabonnementen - financiële administratie - verschillen analyse	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.14 Parkeerinkomsten parkeerabonnementen	1 keer per kwartaal	Aansluiting op de totalen	Bedrijfsbureau WZ



Process en	Risico	Omvang in euro's	Beheersings maatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door
1.15 Tariefs wijzigin gen	<b>Controle op juistheid</b>								
	Risico: de legestarieven komen niet met de doorberekende tarieven overeen	Nvt	Controle op juistheid tarieven	- overzicht tariefswijzigingen - verschillen-analyse	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.15 Tariefswijzigingen	1 keer per jaar (in het 1 <sup>e</sup> kwartaal 2012)	Per parkeergebied	Bedrijfsbureau WZ
1.16 Wisselg eld	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: wisselgeld in de parkeerautomaten komt niet met de administratie overeen	ca. 2.600 per parkeerautomaat	Controle op volledigheid wisselgeld	- hoeveelheid wisselgeld in de parkeerautomaat - overzicht wisselgeld volgens administratie	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.16 Wisselgeld	2 keer per jaar	2 parkeerautomaten	Bedrijfsbureau WZ
1.17 Voorraa d kasgeld	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: voorraad kasgeld komt niet met de administratie overeen	ca. 30.000,- in de kluis op het moment van controle	Controle op volledigheid kasgeld	- hoeveelheid geld in de kluis op een willekeurig (onaangekondigd) moment - saldo kasgeld volgens het kasboek	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist 1.17 Voorraad kasgeld	2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwartaal 2012)	100%	Bedrijfsbureau WZ

Process en	Risico	Omvang in euro's	Beheersings maatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door
1.18 SiSa	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: SiSa dossiers zijn niet compleet; De lijn- en cijfercontrole is niet uitgevoerd	ca. 7 mln.	Lijn- en cijfercontrole; controleprogramma; SiSa-dossier	- SiSa richtlijnen	IB maatregel geïmplementeerd	- Lijn- en cijfercontrole - Controleprogrammamo - SiSa dossier	3 keer per jaar (deel 1 over het 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> kwartaal, deel 2 over het 3 <sup>e</sup> kwartaal en deel 3 over het 4 <sup>e</sup> kwartaal)	100%	Bedrijfsbureau WZ
1.19 Overige subsidies	<b>Controle op volledigheid</b>								
	Risico: dossiers overige ontvangen subsidies zijn niet compleet; De lijn- en cijfercontrole is niet uitgevoerd	Verschillend per jaar	Lijn- en cijfercontrole; controleprogramma; Dossiers overige ontvangen subsidies zijn niet compleet.	- Subsidie beschikking	IB maatregel geïmplementeerd	- Lijn- en cijfercontrole - Controleprogrammamo - Dossier ontvangen subsidie	2 keer per jaar (over het 1 <sup>e</sup> en over het 2 <sup>e</sup> halfjaar 2012)	100%	Bedrijfsbureau WZ



Haarlem

Gemeente Haarlem

# INTERN BEHEERSINGSPLAN 2012 Stedelijke Projecten



Opgesteld door	:	Kwaliteit & Informatie
Versienummer	:	3
Datum	:	22 mei 2012
Status	:	definitief

## **Inhoudsopgave:**

1	Inleiding	3
2	Wet- en regelgeving en overige kaders processen	3
3	Risicoanalyse	3
4	Interne beheersing	4
5	Overzicht Intern Beheersingsplan werkzaamheden afdeling Kwaliteit en Informatie van Stedelijke Projecten 2012	5

## 1 Inleiding

De basis voor een goede interne controle en beheersing is een goed beschreven Administratieve Organisatie. In 2012 gaat de afdeling Kwaliteit en Informatie van Stedelijke Projecten zich richten op de volgende (sub)processen:

- Proces “Opstarten, voortgang en afsluiten projecten” met o.a. de volgende subprocessen (gemeentebreed proces vastgesteld door de directie in oktober 2010):
  - Initiatieffase / Opstarten van projecten;
  - Voorbereidingsfase / Aanbesteden;
  - Voortgangsbewaking / Voortgangsrapportages algemeen (R-aspect, T-aspect en G-aspect van GROTIK);
  - Voortgangsbewaking / I-aspect van GROTIK Beheer projectpagina's;
  - Nazorgfase / Afsluiten van projecten;
  - Nazorgfase / Evaluatie.
- Tijdschrijven
- Verplichtingen en facturering
- Aanbesteden van werken en diensten
- Inrichten GFS (financieel systeem), Verseon (documenten) en Primavera (planningen) en verband hiertussen.

## 2 Wet- en regelgeving en overige kaders processen

Voor de processen van STP is de volgende (interne en externe) wet- en regelgeving relevant:

- Begroting
- Budgethoudersregeling
- Mandateringsbesluit
- Activabeleid
- Investeringsplan
- Aanvullende spelregels projecten
- Richtlijnen fysieke projecten
- Besluit Begroting en Verantwoording
- Aanbestedingsbeleid

## 3 Risicoanalyse

In het interne beheersplan wordt een overzicht gegeven van de relevante IB onderzoeken en worden de onderzoeken geordend naar prioriteit. De prioriteit wordt bepaald door de risico's in het proces.

In de overzichten worden zowel basic control beheersingsmaatregelen (minimaal noodzakelijke functiescheiding) als overige control beheersingsmaatregelen (gericht op de juiste en volledige registratie van de primaire transacties) toegepast.

## 4 Interne beheersing

Elk onderdeel van het interne beheersingsplan is vastgelegd in een werkinstructie. De werkinstructies maken inzichtelijk op welke wijze elke controle uitgevoerd moet worden. Daarnaast bieden de werkinstructies intern meer flexibel inzet van medewerkers bij de uitvoering van de controles.

Dossiervorming van interne beheersing bij STP is gedeeltelijk op papier en gedeeltelijk digitaal. Hierover zijn met de hoofdafdeling Middelen en Services afspraken over gemaakt.

Intern beheersingsplan wordt vastgesteld door het MT van STP. De frequentie en periode waarover de controle uitgevoerd wordt is in de kolom "Frequentie IB tijd" opgenomen (zie 5. Overzicht Intern Beheersingsplan werkzaamheden Bedrijfsbureau Stedelijke Projecten 2012). Elk afzonderlijk rapport van bevindingen wordt aansluitend op het uitvoeren van de interne controle opgesteld en aan het MT van STP aangeboden. Aan de hand van de bevindingen uit de interne beheersing worden de vervolgacties gedefinieerd.

De afdeling Kwaliteit en Informatie (K&I) van STP ziet toe op de tijdige afhandeling van de gedefinieerde vervolgacties, voert IC's/IB's uit, adviseert over de verdere kwaliteitverbetering en professionalisering, stelt IB-plan op, beschrijft en implementeert de processen.

De afdeling Kwaliteit en Informatie (K&C) van Middelen en Services stelt Interne Beheersing voor de Gemeente Haarlem op, voert VIC en de lijncontroles in combinatie met onafhankelijke IC uit. Daarnaast is de afdeling K&C coördinator gemeentebreed, adviseert en uniformeert de IB-plannen, IC en procesbeschrijvingen, beschrijft de hoofdafdelingoverstijgende en gemeentebrede processen, informeert directie over de bevindingen omtrent de rechtmatigheid en getrouwheid.

## 5. Overzicht Intern beheersingsplan werkzaamheden Bedrijfsbureau Stedelijke Projecten 2012

Processen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheersingsmaatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door	Naam	Betreft afdeling
1.1 Tijdschrijven	<b>Controle op volledigheid</b>											
	Niet alle uren geboekt en goedgekeurd in het financieel systeem (volledigheidsaspect)	Hoog	1.350 uren p.p.p.j. Totaal: 72 fte's Loonsom: € 7 mln + uren van medewerkers van andere hoofdafdelingen die op het project schrijven	Controle op volledigheid tijdschrijven in GFS	- Kruisjeslijst	IB maatregel geïmplementeerd	- Uitdraai kruisjeslijst - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.1 Tijdschrijven	MT-rapportage 1 x per kwartaal, voorafgaand aan VGR, kruisjeslijst 2 x per maand	100%	K&I	Esther	PM, PO, T&A en K&I
	<b>Controle op juistheid</b>											
	Onjuiste personen zijn aan de werkorder/proeject gekoppeld in het financieel systeem (juistheid/kwaliteitsaspect)	Hoog	1.350 uren p.p.p.j. Totaal: 72 fte's Loonsom: € 7 mln + uren van medewerkers van andere hoofdafdelingen die op het project schrijven	Controle op juistheid geschreven uren per project	- Specificatie uit QlickView (QV)	IB maatregel moet nog geïmplementeerd worden (uiterlijk 2 <sup>e</sup> kwartaal 2012)	- QV overzicht gekoppelde personen per werkorder/project - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.1 Tijdschrijven	MT-rapportage 1 keer per kwartaal	5 per controle (20 per jaar = ca. 10% van alle projecten)	K&I	Esther	PM, PO, T&A en K&I

Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
1.2 Ver- plich- tingen en fac- turering	<b>Controle op volledigheid</b>											
	Niet alle ver- plichtingen zijn in het financieel systeem ge- registreerd	Hoog	Facturen boven € 500,-: ca. 2.000 p.j. Het totale bedrag: ca €75 mln. Het gemiddelde be- drag per factuur: ca. €38.000,-	Controle op volledigheid vastlegging verplichtin- gen in GFS	- GFS	IB maatre- gel geïm- plementeerd	- Overzicht facturen vs verplichtingen - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.2 Verplich- tingen en facturering	MT- rap- porta- ge 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwar- taal)	100%	K&I	Ellen	PM, PO, T&A en K&I
	<b>Controle op juistheid</b>											
- Verplichting is aangegaan door een niet tekeningsbe- voegde per- soon - Kopie ver- plichting staat niet in Verseon (interne afspraken om de kopie in Verseon op te slaan. Wordt gebruikt)	Hoog	Facturen boven € 500,-: ca. 2.000 p.j. Het totale bedrag: ca €75 mln. Het gemiddelde be- drag per factuur: ca. €38.000,-	- Controle op tekeningsbe- voegdheid - Controle of de kopie van de verplich- ting in Verseon staat (con- form interne afspraken)	- Handtekenin- genkaarten - Kopie inkoopor- der (= verplich- ting) in Verseon	IB maatre- gel moet nog geïm- plementeerd worden (uiterlijk 2 <sup>e</sup> kwartaal 2012)	- Overzicht verplichtingen in Verseon - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.2 Verplich- tingen en facturering	MT- rap- porta- ge 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwar- taal)	5 verplich- tingen (per jaar 2x5=10)	K&I	Ellen	PM, PO, T&A en K&I	



Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
	Factuur is getekend door een niet bevoegd persoon	Hoog	Facturen boven € 500,-: ca. 2.000 p.j. Het totale bedrag: ca €75 mln. Het gemiddelde be- drag per factuur: ca. €38.000,-	- Controle op tekeningsbevoegdheid	- Handtekeningenkaarten	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.2 Verplichtingen en facturering	MT-rapportage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwartaal)	5 facturen (per jaar 2x5=10)	K&I	Ellen	PM, PO, T&A en K&I
<b>1.3 Voortgangsrappor- tages</b>	<b>Controle op volledigheid</b>											
	Niet alle definitieve voortgangsrappor- tages worden in Verseon opgeslagen	Hoog	Ca. 200 projecten ca. € 120 mln.	Controle op volledigheid definitieve voortgangsrappor- tages in Verseon	Vergelijking van de "Lijst projecten die een voortgangsrappor- tage moeten hebben" en het aantal definitieve voort- gangsrappor- tages in Verseon	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.3 Voortgangsrappor- tages	MT-rap- portage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> kwar- taal)	10 voort- gangsrappor- tages (2 x 10 = 20, 10% van 200 projecten)	K&I	Esther /Valenti na	PM

Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
	<b>Controle op juistheid</b>											
	De in de voortgangsrapportage genoemde werkelijke cijfers komen niet met de projectenadministratie overeen (aspect <b>G</b> van GROTIK)	Hoog	Ca. 200 projecten ca. € 120 mln.	- Vaststellen of de in de voortgangsrapportage gebruikte werkelijke cijfers aan de projectadministratie ontleend zijn  - Vaststellen of er sprake is van een overschrijding	- Definitieve voortgangsrapportage - Projectenadministratie/overzicht	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.3 Voortgangsrapportages	MT-rapportage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> kwartaal)	10 voortgangsrapportages (2 x 10 = 20, 10% van 200 projecten)	K&I	Esther/ Valentina	PM
	De risicoparagraaf van de voortgangsrapportage is niet ingevuld (aspect <b>R</b> van GROTIK)	Hoog	Ca. 200 projecten ca. € 120 mln.	- Vaststellen of de risicoparagraaf van de voortgangsrapportage ingevuld is	- Definitieve voortgangsrapportage	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.3 Voortgangsrapportages	MT-rapportage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> kwartaal)	10 voortgangsrapportages (2 x 10 = 20, 10% van 200 projecten)	K&I	Esther/ Valentina	PM

Processen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheersingsmaatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door	Naam	Betreft afdeling
	De in de voortgangsrapportage genoemde planning wijkt van de standaard planning af (wettelijke termijnen) (aspect T van GRO-TIK)	Hoog	Ca. 200 projecten ca. € 120 mln.	- Vaststellen of de in de voortgangsrapportage gebruikte planning met de standaard planning overeenkomt	- Definitieve voortgangsrapportage  - Standaard planning	IB maatregel geïmplementeerd worden	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.3 Voortgangsrapportages	MT-rapportage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> kwartaal)	10 voortgangsrapportages (2 x 10 = 20, 10% van 200 projecten)	K&I	Esther/Valentina	PM
	Burgers zijn niet goed geïnformeerd over de projecten (aspect I van GRO-TIK)	Hoog	220 projecten	Controle op communicatie over projecten	- Definitieve voortgangsrapportage  - Projecten online	IB maatregel is geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.3 Voortgangsrapportages	MT-rapportage 2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> kwartaal)	10 voortgangsrapportages (2 x 10 = 20, 10% van 200 projecten)	K&I	Esther/Valentina	PM en PO

Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
<b>1.4 Aanbe- steden van werken</b>	<b>Controle op volledigheid</b>											
	Door het ontbreken van documenten in de aanbestedingsdossiers (werken en diensten) risico op juridische procedures/ claims/ etc	Hoog	- Enkelvoudig onderhands: 100 aanbestedingen, totaal € 2 miljoen - Meervoudig onderhands: 15 aanbestedingen, totaal € 2 miljoen - Openbare aanbestedingen: 25 aanbestedingen, totaal € 25 miljoen	- Vaststellen of aanbestedingsdossier in Verseon compleet is	Checklist volledigheid aanbestedingsdossier	IB maatregel geïmplementeerd	- Afgevinkte checklijst aanbestedingsdossier - Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.4 Aanbesteden	1 keer per kwartaal	10% van alle aanbestedingsdossiers (werken en diensten)	K&I	Valentina/ Ellen	PM
	Niet alle aanbestedingen staan op aanbestedingskalender	Hoog	- Enkelvoudig onderhands: 100 aanbestedingen, totaal € 2 miljoen - Meervoudig onderhands: 15 aanbestedingen, totaal € 2 miljoen - Openbare aanbestedingen: 25 aanbestedingen, totaal € 25 miljoen	- Vaststellen of alle aanbestedingen op aanbestedingskalender staan  - Vaststellen of alle aanbestedingen via afdeling Techniek&Advies (T&A) lopen (interne afspraak)	- Uitdraai Creditoren boven € 60.000,- per projectmanager  - Aanbestedingskalender  - Overzicht aanbestedingen die via afd. T&A lopen	IB maatregel geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.4 Aanbesteden	1 keer per kwartaal	100%	K&I	Valentina/ Ellen	PM en T&A

Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
1.5 Be- heer project pagi- na's (com- munica- tie rond pro- jecten)	Deze controle maakt m.i.v. 2 <sup>e</sup> kwartaal 2012 onderdeel uit van 1.3 Voortgangsrapportages, onderdeel I van GROTIK.											
1.6 Op- starten van pro- jecten	<b>Controle op juistheid</b>											
	- Opstarten van de projecten zonder (geautoriseerde door de handtekeningen) projectopdracht. - De dekking is niet beschikbaar/ niet geautoriseerd (door B&W/raadsbesluit) - Opstarten van een project wordt niet in bronsysteem verwerkt.	Hoog	Ca. 90 nieuwe projecten op jaarbasis	Controle op aanwezigheid en juistheid van alle handtekeningen op de projectopdracht	1. Checklist volledig ingevuld (beschikbaarheid/ autorisatie van de dekking is onderdeel van de checklist) 2. Projectopdracht aanwezig 3. Projectopdracht getekend 4. De handtekeningen komen met de handtekeningenkaarten (StP en WZ) overeen	IB maatregel is geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.6 Opstarten van projecten	1 keer per kwartaal	10% van de nieuwe projecten per kwartaal	K&I	Valentina/ Esther	PM en PO

Proces- sen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheer- singsmaat- regelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Fre- quen- tie IB (tijd)	Steek- proef- grootte	Toet- sing door	Naam	Be- treft afde- ling
<b>1.7 Af- sluiten van pro- jecten</b>	<b>Controle op juistheid</b>											
	- Administratieve afsluiting van een project wordt niet in de bronsystemen verwerkt. - Het beschikbaar gestelde krediet is niet binnen 2 jaar na de technische opleveringsdatum van het project afgesloten (voor de termijn van projecten met dekking vanuit het IP-plan geldt de twee jaar vanaf het laatst genoemde jaar in het IP-plan)	Hoog	Ca. 10 projecten worden jaarlijks afgesloten	- Controle op administratieve afsluiting van een project in alle bronsystemen: GFS, Verseon en Primavera - Controle op afsluiting van het krediet binnen 2 jaar na de technische opleveringsdatum (voor de termijn van projecten met dekking vanuit het IP-plan geldt de 2 jaar vanaf het laatst genoemde jaar in het IP-plan.)	- Definitieve eindrapportage/ overdrachtsrapportage - Checklist "Afsluiten kostenplaats projecten" - Lijst met de projecten die technisch gereed zijn	IB maatregel is geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.7 Afsluiten van projecten	2 keer per jaar (over het 2 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> kwartaal)	10% van de afgesloten projecten per halfjaar	K&I	Ellen/ Esther	PM en PO
<b>1.8 Sys- teem- contro- le in Verse- on</b>	<b>Controle op volledigheid</b>											
	Deze controle is m.i.v. juni 2011 in andere interne controles geïntegreerd waardoor deze niet meer als een zelfstandig onderdeel in het IB-plan opgenomen wordt.											

Processen	Risico	Prioriteit	Aantal / euro's	Beheersingsmaatregelen	Gecontroleerd aan de hand van:	Status	Vastlegging d.m.v.	Frequentie IB (tijd)	Steekproefgrootte	Toetsing door	Naam	Betreft afdeling
<b>1.9 Inhuur derden</b>	<b>Controle op juistheid</b>											
	Gefactureerde uren komen niet met de gewerkte uren overeen	Hoog	Ca. 1.000 facturen inhuur derden op jaarbasis Ca. €50 mln.	Controle op de overeenkomst tussen de gefactureerde en gewerkte uren	- Gefactureerde uren (factuur) - Gewerkte uren (GFS)	IB maatregel is geïmplementeerd	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.9 Inhuur derden	1 keer per jaar (over het 3 <sup>e</sup> kwartaal)	±10 facturen per controle (afhankelijk van de uitkomsten evt. een verdiepend onderzoek / uitbreiding steekproef)	K&I	Valentina/ Ellen	PM en PO
<b>1.10 Inrichten GFS, Versen en Primavera</b>	<b>Controle op juistheid</b>											
	- Projectgegevens van alle concept en lopende projecten zijn met onjuiste gegevens in de administraties opgenomen. - Projectgegevens komen niet in alle administraties overeen.	Hoog	Ca. 220 projecten	Controle op juistheid van alle gegevens van concept en lopende projecten/ opdrachten in administraties	Lijst met MT-gegevens (nieuwe projecten) voor de basisgegevens: naam project, PM/PS en OGV; indien nodig projectopdracht, projectenlijst etc.	IB maatregel moet nog geïmplementeerd worden (uiterlijk in 2012)	- Rapport van bevindingen - Checklist IB 1.10 Inrichten GFS, Versen en Primavera	1 keer per kwartaal	10 projecten	K&I	Ellen	K&I