

Oplegvel Collegebesluit

| |
|--|
| Portefeuille C. Mooij |
| Auteur Dhr. M.A. Jonker |
| Telefoon 0235113029 E-mail: majonker@haarlem.nl |
| CS/CC Reg.nr. 2013/165858 |
| bijlagen kopiëren: jaarplan |
| B & W-vergadering van 14 mei 2013 |

Onderwerp

Jaarplan 2013 Haarlem presteert beter

DOEL: Besluiten

De commissie Bestuur heeft de portefeuillehouder financiën gevraagd inzicht te geven in het jaarprogramma 2013 'Haarlem Presteert Beter' en de benodigde extra capaciteit en dekking van inhuur derden om het programma te realiseren.

Voorts heeft de commissie Bestuur gevraagd om een reactie te geven op de managementletter van PWC. In het jaarprogramma zijn projecten opgenomen die de kritische punten van de accountant gaan wegnemen. In een overzicht wordt de verbinding gemaakt tussen de opmerkingen van de accountant en het jaarprogramma.

In het bijzonder heeft de commissie Bestuur gevraagd naar de inhoud van de bijsturing van het programma. Onder het kopje evaluatieve bijsturing wordt deze vraag van de commissie beantwoord.

B&W

Het college besluit

1. Het jaarplan 2013 'Haarlem Presteert Beter' vast te stellen
2. De financiële consequenties: voor inhuur derden ad €1,4 miljoen is dekking gevonden binnen vacature ruimte en herschikking van bestaande budgetten; waarvan €650.000 bij de CS en €750.000 bij M&S. Voor de trainingen geldt dat een deel gedekt wordt uit het centraal opleidingsbudget en voor een deel binnen decentrale begrotingsposten opleiding. Nog niet alle trainingen zijn gepland. Een budget is daarom nog niet te benoemen.
3. Het jaarplan 2013 'Haarlem Presteert Beter' aan de commissie Bestuur aan te bieden

Collegebesluit

Onderwerp: Jaarplan 2013 Haarlem Presteert Beter

Reg. Nummer: CS/CC 2013/165858

1. Inleiding

Het programma 'Haarlem presteert beter' is het verbeterprogramma bedrijfsvoering van de gemeente Haarlem. Het programma is opgezet voor een periode van drie jaar en is november 2011 van start gegaan. Het programma beoogt de lijnsturing te versterken. Dat komt tot uitdrukking in de ondertitel 'De budgethouder centraal'. De staf is er om randvoorwaarden en kaders mee te geven opdat de budgethouder kan sturen en verantwoording afleggen over de toevertrouwde resultaten en budgetten. Het is een beweging van staf- naar lijnsturing. Gelijkijdig vraagt deze beweging om eigenaarschap en wel eigenaarschap van de bedrijfsvoering door de lijn.

Het jaarplan 2013 is opgebouwd uit drie blokken van verbeteractiviteiten. Het eerste blok is gericht op het in positie brengen van de budgethouder. Het tweede blok is gericht op de gegevensverwerking door M&S. Het derde blok bevat projecten die gericht zijn op concernplanning en -sturing en managementcontrol.

2. Besluitpunten college

1. Het jaarplan 2013 'Haarlem Presteert Beter' vast te stellen
2. De financiële consequenties: voor inhuur derden ad €1,4 miljoen is dekking gevonden binnen vacature ruimte en herschikking van bestaande budgetten; waarvan €650.000 bij de CS en €750.000 bij M&S. Voor de trainingen geldt dat een deel gedekt wordt uit het centraal opleidingsbudget en voor een deel binnen decentrale begrotingsposten opleiding. Nog niet alle trainingen zijn gepland. Een budget is daarom nog niet te benoemen.
3. Het jaarplan 2013 'Haarlem Presteert Beter' aan de commissie Bestuur aan te bieden

3. Beoogd resultaat

Met het jaarplan 2013 worden vijf hoofdresultaten gerealiseerd

Resultaat 1: De budgethouder beheerst zijn budgetten en kan op elk gewenst moment daarover verantwoording afleggen; resultaatvoorspelling verbeterd.

Resultaat 2 Er wordt materieel invulling gegeven aan het budgetrecht van de raad.

Resultaat 3 De staf kan efficiënter en daardoor goedkoper werken.

Resultaat 4 Kwaliteit bestuurlijke besluiten neemt toe

Resultaat 5 Basis op orde in de primaire processen

4. Argumenten

Het jaarplan kernachtig samengevat

Het programma is opgezet voor drie jaren en loopt van november 2011 tot december 2014. De eerste doelstelling was het leveren van zichtbaar resultaat bij de jaarrekening 2011. Dit doel is gehaald. De RKC en de accountant hebben bevestigd dat het werkprogramma leidt tot zichtbare resultaten. Het werk is in uitvoering volgens de RKC en zal kritisch gevolgd worden. Het halen van zichtbare resultaten bij de jaarrekening is nog sterk gegevensgericht. Het veranderen van structuren en gedrag (eigenaarschap en samenwerking) is het dieper gelegen doel van het programma. Daarom is de tweede doelstelling van het programma 'de budgethouder centraal'. De budgethouder als de primaire lijnverantwoordelijke dient zelf zijn

budgetten te beheersen en dient tegelijkertijd door de staf in staat gesteld te worden deze verantwoordelijkheid waar te maken. Lijnsturing in plaats van stafsturing.

In 2013 wordt vooral gewerkt aan het op orde krijgen van de basis. Het betreft de basis van gegevens registeren en het verspreiden van rapportages na de verwerking van gegevens. Een gegevensfabriek die organiseert dat gegevens gestandaardiseerd worden aangeleverd. Een gegevensfabriek die standaard rapportages verspreid na verwerking. Te vaak en te veel wordt slechts een keer per jaar de gegevens op orde gebracht. In 2013 wordt toegewerkt naar een maandelijks ritme van bij zijn met het aanleveren van gegevens en met de verwerking van gegevens.

De veranderingen en reparaties worden nog te veel uitgevoerd door inhuur derden. In 2013 wordt inhuur derden afgebouwd, niet nadat de kennis en kunde door inhuur derden is overgedragen. Het is een spannend traject omdat het tempo van afbouw van inhuur derden bepaald is, terwijl er geen zekerheid is of tempo van opbouw in de staande organisatie gelijke tred houdt.

Er worden specifieke trainingen georganiseerd met ondersteuning van de accountant om kennis en kunde over te dragen. De praktijk maakt onderdeel uit van de training. Ervaringsdeskundigen brengen cases in uit de recente praktijk.

Het zelf controlerend vermogen van de organisatie en de kracht van de budgethouder moet versterkt worden. Er zijn zes projecten van start gegaan die gericht zijn op het centraal plaatsen van de budgethouder, terwijl 12 projecten zich richten op het op orde krijgen van de basis. Er zijn 7 projecten in werking gericht op het versterken van sturing en planning en bijzonder thema's gericht op het versterken van de beheersing. Het gaat dan om de thema's risicomanagement, treasury en fiscale functie.

In de P&C cyclus zal de voortgang van het programma worden gerapporteerd

5. Kanttekeningen

Beperkt uitvoeren van de projecten van het verbeterprogramma betekent dat de bovenliggende doelen niet worden gerealiseerd:

- Budgethouder niet in positie om te sturen en te verantwoorden
- Staf vult de randvoorwaarden niet in t.b.v. de positie budgethouder
- Gegevensfabriek werkt niet geprotocolleerd en beveiligd
- Concernsturing en -beheersing niet versterkt

met als gevolg dat B&W de aan de raad toegezegde verbetering in beheersing en verantwoording niet kan nakomen.

6. Uitvoering

7. Bijlagen

Jaarplan 2013 Haarlem Presteert beter

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Jaarprogramma 2013 Haarlem presteert beter

De Budgethouder Centraal



Concerncontrol

*Versie 1.0
Haarlem, 26 april 2013
Martin Jonker*

Aanleiding programma

De titel 'Haarlem presteert beter' is ontleend aan de gedachte om met minder middelen meer te presteren. Naast de bezuinigingsnoodzaak is er ook een noodzaak van sterkere beheersing van budgetten gelet op de vele budgetoverschrijdingen. Het programma is in 2011 ontwikkeld en voorzien van een uitvoeringsprogramma. Dit uitvoeringsprogramma is leidend bij de rapportage over de voortgang van het programma. In dit uitvoeringsprogramma zijn ook de aanbevelingen opgenomen van de RKC en de accountant. Echter niet alle aanbevelingen zijn opgenomen, alleen de verbeteringen voor zover deze zien op de noodzaak tot verandering in structuren en werkwijzen. Daarmee is gezegd dat de gegevensgerichte aanbevelingen niet opgenomen zijn in het uitvoeringsprogramma.

Het programma is opgezet voor drie jaren en is november 2011 van start gegaan. De eerste doelstelling was het leveren van zichtbaar resultaat bij de jaarrekening 2011. Dit doel is gehaald. De RKC en de accountant hebben bevestigd dat het werkprogramma leidt tot zichtbare resultaten. Het werk is in uitvoering volgens de RKC en zal kritisch gevolgd worden. Het halen van zichtbare resultaten bij de jaarrekening is nog sterk gegevensgericht. Het veranderen van structuren en gedrag (eigenaarschap en samenwerking) is het dieper gelegen doel van het programma. Daarom is de tweede doelstelling van het programma 'de budgethouder centraal'. De budgethouder als de primaire lijnverantwoordelijke dient zelf zijn budgetten te beheersen en dient tegelijkertijd door de staf in staat gesteld te worden deze verantwoordelijkheid waar te maken. Lijnsturing in plaats van stafsturing.

Het uitvoeringsprogramma is opgebouwd uit zes hoofdblokken. Allereerst zullen de hoofdlijnen van de voortgang in 2012 gerapporteerd worden. Verder worden de activiteiten en verwachte resultaten van het programma in 2013 gepresenteerd. Inzicht wordt geboden in de inzet in 2013 van inhuur derden en de daarmee samenhangende kosten en dekking.

Bereikte resultaten tot en met 2012

De sturende kracht van de organisatie is vergroot door een standaard informatiepakket beschikbaar te hebben bij de P&C gesprekken. Het gesprek tussen directie en hoofdafdeling kent drie hoofdvragen: ligt de hoofdafdeling op koers met het realiseren van prestaties, binnen het budgettaire kader en met beheersing van risico's.

De sturende kracht van de budgethouder is vergroot door in het jaar te zorgen dat de administratie bij is. Een gezamenlijke inspanning van de budgethouder en de staf door eind juni en eind september twee hard closes te organiseren. De administratie wordt hard afgesloten en de gegevens moeten dan bij zijn, zoals tijdschrijven en factuurafhandeling. Een stevige inspanning in een krakende organisatie met zichtbare resultaten.

De sturende kracht van de hoofdafdeling is vergroot door actief informatie te bespreken in het MT. Het sturen op capaciteit en dekking van capaciteit is één van de zichtbare resultaten

De ondersteunende kracht van de staf is vergroot door bewust te worden van de noodzaak tijdig gegevens en mutaties te verwerken, zichtbaar terug te leggen en elke mutatie alleen met instemming van de budgethouder door te voeren. De noodzaak van vereenvoudiging is tastbaar geworden even

als het voor de budgethouder begrijpelijk presenteren van informatie. Eigenaarschap en daarmee rolduidelijkheid in de financiële driehoek is van wezenlijk belang om de budgethouder in positie te brengen.

De samenwerking in de pentagoon en in de financiële driehoek in het bijzonder is in 2012 verbeterd. Een nieuwe vorm van samenwerken heeft aan deze verbeterde samenwerking bijgedragen. In plaats van elkaar te mailen en af te wachten wat de reactie is, wordt er gescrumd. Iedere dag bij elkaar komen, eigenaarschap benoemen, taken beleggen en de resultaten terugkoppelen. Knelpunten direct oplossen en knelpunten escaleren indien geen oplossing binnen het bereik van de deelnemers aanwezig is. Dat kan bijvoorbeeld gaan om kennis, om extra capaciteit van externen of om prioritering van capaciteit. Zichtbare resultaten worden opgeleverd aan de eigenaar met directe feedback wat de eigenaar van het resultaat vindt. De eigenaar moet goed weten wat de opdracht is en welk resultaat er behaald moet worden. Een intensievere vorm van georganiseerde samenwerking.

Evaluatieve bijsturing

In november 2012 is teruggekeken op een jaar uitvoering van het veranderprogramma van de bedrijfsvoering. Bij deze evaluatie is ook de bevinding van de nieuwe accountant betrokken, zoals neergelegd in de management letter. Deze evaluatie heeft langs vier lijnen tot een herijking geleid.

Allereerst werd duidelijk dat de gegevensfabriek niet op orde is. Het gaat om het aanleveren en de wijze van aanleveren van gegevens aan de gegevensfabriek van M&S door de lijn en het verwerken van deze gegevens door de gegevensfabriek. Door de accountant aangeduid met 'de basis op orde'. Vanuit het gesprek over het herinrichten van de financiële driehoek stuiten we op deze zelfde basis, met een voorkeursvolgorde. Eerst de basis op orde om daarna over te gaan tot herinrichting om te voorkomen dat de lijn in de mist moet gaan varen. Bij de basis op orde is ook betrokken het inzetten op vereenvoudiging en standaardisatie. Gaande de rit zijn we er achter gekomen dat het systeem ook wel nodeloos ingewikkeld is gemaakt. Daarmee is een volgorde van projecten aangegeven. Samenhangende projecten om de basis van de gegevensfabriek op orde te krijgen komen eerst. Daarna komt de herinrichting van de financiële driehoek aan de beurt.

De tweede lijn heeft te maken met de wijze van organiseren en resultaat bereiken. Er zijn in het najaar van 2011 allerlei werkgroepen van start gegaan. Deze werkgroepen zijn bewust gemêleerd samengesteld. Naast inhoudelijk deskundigen zijn ook leden toegevoegd met het oog op draagvlak en een klankbordfunctie. De evaluatie heeft uitgewezen dat beide functies nodig zijn, echter de resultaten soms niet of niet in tempo gerealiseerd zijn. Daarom zijn de functies uit elkaar getrokken. Kleine krachtige werkgroepen zetten eerst een product neer en organiseren dan de klankbordfunctie met het oog op draagvlak. Daarnaast wordt een deel van de werkgroepen opgeheven en de ontwikkelingsfunctie in het betreffende organisatie onderdeel zelf georganiseerd.

De derde lijn is het organiseren van kennis- en vaardigheidsoverdracht. Het programma is versterkt met inhuur derden. Buitenboordmotoren die repareren en compenseren. Deze extra ondersteuning is van tijdelijke aard. Om blijvend profijt van het programma te hebben dient de kennis en kunde van de externe overgedragen te worden. Het is de opdracht geworden aan inhuur derden om bewust kennis en kunde over te dragen en een opdracht aan het management om functionarissen aan te wijzen waarmee externen optrekken en aan wie overgedragen wordt.

De vierde lijn betreft het gegroeid inzicht dat er heel hard gewerkt moest worden om de jaarrekening betrouwbaar samen te stellen. Bij de twee hardcloses van juni en september is deze zelfde ervaring op gedaan. Analyse wijst uit dat de gegevens niet bij zijn. Daarom kost samenstellen van informatie veel moeite, laat staan dat er dan nog veel tijd is voor analyse en bijsturing. In plaats van eens per jaar op orde te komen is het voor sturing veel waard om maandelijks bij te zijn en daarna controles en analyses uit te voeren. Van jaar- naar maandritme helpt om te sturen en de budgetten beter te beheersen.

Met behulp van deze evaluatie is het uitvoeringsprogramma bijgesteld en het jaarplan 2013 ingericht.

Programma Haarlem presteert beter 2013

Het doel van het programma 'Haarlem presteert beter', is het invullen van de randvoorwaarden dat de budgethouder zelf kan sturen op zijn budgetten en daarover verantwoording kan afleggen. Het is een beweging van staf- naar lijnsturing. Als immers onduidelijk is hoe gegevens verwerkt worden, welke budgetten wel en niet beïnvloedbaar zijn, er gegevens en correcties van gegevens verwerkt worden zonder paraaf van de budgethouder, dan is de budgethouder voor de verantwoording geheel afhankelijk van de staffuncties. Aan de andere kant dient de budgethouder bij het geven van opdrachten een contract op te stellen, het contract in de contractenbank te deponeren en een verplichting in het financiële systeem aan te maken. De contractenbank is verre van compleet en in 2012 is voor 40% aan verplichtingen aangemaakt ten opzichte van het gestelde kader.

Door deze werkwijze van lijn en staf kan de budgethouder zijn budget niet goed beheersen en is voor een ander deel van zijn budgetverantwoordelijkheid van de staf afhankelijk. De staf kan voor een deel uitleggen en toelichten hoe budgetten en realisatie zijn samengesteld. De budgethouder kan dat voor een ander deel. Het grijze gebied tussen de lijn en de staf is zo groot geworden dat de budgethouder geen eigenaarschap wil vertonen en de staf deze niet mag vertonen. Sommige budgethouders hebben daarom schaduwadministraties gebouwd om grip te houden op hun budgetten. De onderlinge gijzeling van staf en lijn dient doorbroken te worden.

Het programma beoogt de volgende vijf resultaten te realiseren.

Resultaat 1 De budgethouder weet voortdurend waar hij staat o.b.v. vastgelegde gegevens in systemen. De budgethouder kan geheel vertrouwen op de informatie die uit de systemen komt. De budgethouder beheerst zijn budgetten en kan op elk gewenst moment daarover verantwoording afleggen.

Een goede samenwerking tussen lijn en staf is daartoe noodzakelijk. De budgethouder geeft invulling aan de beheersing van zijn budgetten binnen de gestelde kaders van uitvoering en verantwoording. De staf ondersteunt de budgethouder vanuit een geprotocolleerde werkwijze bij de verwerking van gegevens.

Resultaat 2 Er wordt materieel invulling gegeven aan het budgetrecht van de raad. De budgethouder beheerst zijn budgetten en de realisatie op zodanige wijze dat uit de budgetverantwoording blijkt dat budgetten conform afgesproken kader beheerst worden en de

kwaliteit van de budgetprospectie toeneemt. In de bestuurlijke rapportages van de afgelopen jaren komt te vaak het begrip abusievelijk voor, blijkt in de jaarrekening te vaak dat budgetten overschreden worden zonder voorafgaande afweging en worden investeringskredieten niet beheerst vanuit het oogpunt van begrotingsrechtmatigheid. In alle gevallen is het budgetrecht van de raad in het geding.

Indien de randvoorwaarden zijn ingevuld door de lijn en door de staf waardoor de budgethouder zijn budgetten kan beheersen, is de budgethouder in staat bestuurlijk verantwoording af te leggen binnen de gestelde bestuurlijke kaders en neemt de betrouwbaarheid toe van de voorspelling van de budgetuitputting in de Beraps.

Resultaat 3 De staf kan efficiënter en daardoor goedkoper werken.

De fricties tussen staf en lijn leiden tot inefficiënties. Er is een verlies aan energie door reparatiewerkzaamheden, het voortdurend weer moeten uitzoeken hoe het precies zit. Het gevoel van machteloosheid er niet achter te komen hoe het precies zit of dat het toch weer anders is dan eerder gedacht. Het lijkt op een cadans van een cyclische achterstand vergroting.

Het geprotocolleerd werken in de gegevensfabriek draagt sterk bij aan het voorkomen van energieverlies. Sterker, de cadans van maandelijks betrouwbare gegevens bespreken zorgt voor energie. Het geprotocolleerd werken zorgt er voor dat de gegevensverwerkende processen veel efficiënter verlopen en daardoor met minder mensen uitgevoerd kunnen worden. De staf kan daardoor goedkoper werken, hetgeen een verlaging van de overhead inhoudt en het uurtarief omlaag kan.

Resultaat 4 Kwaliteit bestuurlijke besluiten neemt toe

Een van de primaire processen van een bestuurlijk aangestuurde en gecontroleerde organisatie is de bestuurlijke besluitvorming. Het proces van totstandkoming van de bestuurlijke besluiten is nog te moeizaam doordat niet duidelijk is hoe het precies met de budgetten zit. Te veel tijd gaat zitten in het achterhalen van de feiten. Het benoemde resultaat 2 is randvoorwaardelijk voor resultaat 4.

Wanneer de basis feiten op orde en voorhanden zijn, kunnen bestuurlijk af te wegen alternatieven geformuleerd worden. Resultaat 4 vloeit niet automatisch voort uit resultaat 2.

De kwaliteit van besluitvorming neemt toe indien meer keuzemogelijkheden zouden worden geboden voorzien van overwegingen en een afwegingskader op basis van bekende feiten. De bestuurder kan daardoor beter afwegen op basis van aangeleverde scenario's.

Indien de budgethouder zelf zijn budgetten beheerst kan de budgethouder tijd besteden aan mogelijke alternatieven ten behoeve van de bestuurlijke besluitvorming.

Resultaat 5 Basis op orde in de primaire processen

Niet alleen de registratie en verwerking van gegevens in het staf proces dient op orde en in cadans te komen. Deze orde en cadans is ook van toepassing op de registratie en verwerking van gegevens in het primaire proces zelf. Een eerste verzicht is daartoe opgesteld .

Om de financiële driehoek beter te laten samenwerken dienen de activiteiten die zich laten kwalificeren door efficiency (door standaardisatie en vereenvoudiging is snelheid en kostenbesparing te realiseren) onder gebracht te worden bij de hoofdafdeling die zich kenmerkt door efficiency activiteiten en wel M&S. Blok B beschrijft op hoofdlijnen welke basis op orde wordt gebracht. Medio 2013 dient deze basis op orde gerealiseerd te zijn. Blok A beschrijft de onderdelen en de kaderstelling die bijdragen aan het centraal stellen van de budgethouder, in het verlengde van de

activiteiten die in 2012 van start zijn gegaan. Blok C gaat over de planningsfuncties en bijzondere thema's uit het uitvoeringsprogramma van Haarlem presteert beter .

Hoofdpoging voor 2013 is het creëren van een maandelijkse cadans. Een cadans opwaarts naar de budgethouder en het management en neerwaarts naar de gegevensverwerkende organisatie. Een efficiënte cadans die met minder middelen de budgethouder meer doet presteren. Processen worden daartoe heringericht en andere wijzen van samenwerking georganiseerd.

In de opwaartse beweging dient de informatievoorziening sterk verbeterd te worden. De informatie zal naar vier niveaus van aggregatie worden ingericht, te weten naar budgethouder, hoofdafdeling, concern en bestuur. In het vervolg op de neerwaartse beweging zal het zelf controlerend vermogen versterkt moeten worden. De gegevensfabriek bouwt na verwerking van mutaties controles in of de gegevens adequaat en herkenbaar zijn verwerkt.

Gelijktijdig dient het zelfcontrolerend vermogen van de budgethouder te worden versterkt. Deze is anders van aard. De budgethouder beoordeelt de informatievoorziening op sturingskracht en verantwoordingsmogelijkheid conform zijn budgetverantwoordelijkheid.

Er zijn drie blokken met activiteiten:

- A. Verbeterprogramma 2012 – 2013 De Budgethouder Centraal
- B. De basis op orde M&S
- C. Organisatiesturing en management control

Ad A Kern Verbeterprogramma De budgethouder centraal 2013

- Fundament krijgt prioriteit (zie B)
- Managementcyclus per maand
- Kleine krachtige werkgroepen
- Externe inhuur draagt kennis en kunde over aan aangehaakte interne medewerker

| Projecten | Trekker | Resultaten 2013 |
|---|----------------------|--|
| 1 Budgetbeheersing | Louwrens vd Linden | . afbouwen schaduwadministraties . voorzien in informatiebehoefte budgethouders . onderscheiden beïnvloedbare en niet beïnvloedbare budgetten t.b.v. budgethoudersturing en vereenvoudiging |
| 2 Financiële Pentagoon | Martin Jonker | . taakidentificatie en beschrijving bedrijfsbureau, financiën, concerncontrol . Basis op orde M&S uitbouwen naar taakovername o.b.v. criterium efficiency . Herinrichten driehoek t.b.v. budgethouder sturing, helderheid taaktoedeling en eigenaarschap driehoek, kosten besparing |
| 3 Management informatie maandcyclus | Astrid de Groot | . actief informatie leveren naar 4 niveaus: budgethouder, MT hoofdafdeling, concern en pfh. financiën. t.b.v. budgetbeheersing, sturing hoofdafdeling en concern |
| 4 Inrichten Lias en herinrichting gfs | Peter van Osnabrugge | . meerjarenbegroting voor elke hoofdafdeling . intra comptabele beheersing meerjaren begrotingsmutaties . vereenvoudiging rekeningschema in gfs t.b.v. budgetbeheersing, foutreductie, kosten besparing |
| 5 Inbedding kaderstelling AO/IC/VIC in maandcyclus | Louwrens v.d. Linden | . AO: alle hoofdprocessen beschreven . IC: kwaliteit sterk verbeterd en tijdig beschikbaar . VIC: inrichten en uitvoeren. EDP speerpunt. t.b.v. getrouwheid en rechtmatigheid budgetten, budgetbeheersing, operationele sturing versterken |
| 6 Door ontwikkelen Financial Audit = zelf controlerend vermogen | Louwrens v.d. Linden | . opzetten financial audit . overdragen uitvoering financial audit . kennis- en vaardigheidsoverdracht samenstellen dossiers t.b.v. foutdetectie en systemische verbetering |

Ad B Kern De basis op orde

- Gegevensfabriek op orde en sluit aan op maandcyclus
- Autoriserende en beschikkende bevoegdheden applicaties geregeld
- Informatiebeveiliging

| Projecten | Afdeling M&S | Trekker | Resultaten 2013 |
|--|-----------------------------------|------------------------|---|
| 1 Begrotingsbeheer | Financiën | René Wit | . Begrotingsmutaties conform AO . met paraaf budgethouder t.b.v. budgethouder centraal |
| 2 Beheer tijdschrijven | Financiën | René Wit | . Kaderstelling tijdschrijven . handhaving kaderstelling t.b.v. capaciteit sturing = budgetbeheersing |
| 3 Inkoop- en betaalproces | Financiën / JZ | Marck Vonhoff | . opdracht en verplichting . opdracht en contract . Contracten in contractenbank . inkoopvoorwaarden Haarlem . factuur gekoppeld aan verplichting nummer . digitalisering hele proces t.b.v. budgetbeheersing |
| 4 Financial auditing /IB | K&C | Zie A6 Sarah Schaap | Zie A6 IB plan per hoofdafdeling maart 2013 gereed en in maandcyclus aanscherpen |
| 5 Rapportage Beheer | Bedrijfsbureau / info voorziening | Jeroen Hoexum | . inrichten standaard rapporten qlick view . eigenaarschap actief en periodiek verspreiden beleggen en doen uitvoeren t.b.v. management en budgethouder sturing en budgetbeheersing |
| 6 Formatie Beheer en personeelsbegroting | HRM | John Groote | . beheersing formatie . beheersing salarisbegroting t.b.v. budgetbeheersing |
| 7 Beheer externe inhuur | HRM | Jeroen van Duijnhoven | . afweging intern, bovenformatief . handhaving kaders t.b.v. budgetbeheersing |
| 8 In- door- en uitstroom | HRM / ICT | Jeroen van Duijnhoven | . formatiebeheersing . beheersing applicaties . toegang gebouwen t.b.v. informatiebeveiliging |
| 9 Bovenformatieven | HRM | Jeroen van Duijnhoven | . training en ondersteuning . management sturing reductie t.b.v. goed werkgeverschap en budgetbeheersing |
| 10 Info en toegangsbeheer | ICT | Eva Sebok | . beheersing autorisatie functie . beheersing beschikkende functie t.b.v. informatiebeveiliging |
| 11 Databeheer | ICT | Joep Kint | . beheersing van datastructuren . beschikbaarheid data . reductie redundantie t.b.v. informatiebeveiliging en borgen continuïteit kritieke processen |
| 12 Beheer | Faza DIV / | Peter v.d. | . raadplegen on demand |

| | | | |
|------------------------|-----|------|---|
| elektronische dossiers | ICT | Ruit | . beheersing primaire en bedrijfsvoeringsprocessen . voldoen aan Archiefwet t.b.v. proces en informatie beheersing , naleving wetgeving |
|------------------------|-----|------|---|

Naast het op orde brengen van bronbestanden behelst dit programma onderdeel ook het op orde brengen en optimaliseren van processen en het vastleggen van verantwoordelijkheden.

Ad C Kern Organisatiesturing en management control

- Budgetverantwoordelijkheid inrichten en formaliseren
- Planningsfunctie versterken
- Versterken beheersing bijzondere thema's

| Projecten | Trekker | Resultaten 2013 |
|----------------------------------|-----------------------|--|
| 1 Organisatie- en mandaatbesluit | Else Kingma | . organisatiestatuu t actualiseren . mandaatbesluit herinrichten en actualiseren t.b.v. budgethoudersturing en begrotingsrechtmatigheid |
| 2 Loongebouw en functieprofielen | Jeroen van Duijnhoven | . structuur en inrichting loongebouw . standaardisering profielen (HR 21) . trede 9 begroten gericht op verjongingsbeleid . toetsing en rapporteren functioneringscyclus t.b.v. aantrekkelijk en goed werkgeverschap, budgetbeheersing |
| 3 Concernagenda en Jaarplan | Astrid de Groot | . plannen DT jaaragenda . plannen beleidsagenda . plannen termijnagenda raad . plannen prestaties, budgetten, capaciteit hoofdafdeling t.b.v. realisatie doelstellingen programmabegroting binnen gesteld budgettair kader |
| 4 Versterken Risicomanagement | Peter de Kruijf | . risico bewustzijn in de hoofdafdeling vergroten . actief volgen risico's uit risicoparagraaf door concern . vergroten bewustzijn juridische risico's t.b.v. bewuste risicoafweging en budgetbeheersing |
| 5 Versterken Treasury | Marjolein Mol | . actief volgen risico's verstrekte leningen, garanties en achtervang posities |

| | | |
|--|-----------------|---|
| | | .beheersing renteresultaat m.b.v. ontwikkeld model . actief beheersen trade off korte en lange termijn liquiditeitsposities t.b.v. budgetbeheersing en risico beheersing |
| 6 Versterken fiscale functie | Nico Kluwen | . verlagen mengpercentage . terughalen BCF 5 jaar hoger mengpercentage . fiscale risicobewustzijn vergroten en beheersen . inrichten horizontaal toezicht t.b.v. budgetbeheersing |
| 7 Versterken paragraaf Kapitaal goederen | Marcel v.d. Ark | . beheersplannen alle type kapitaalgoederen . doen beheersen en rapporteren op voortgang prestaties i.s.m. budgetten t.b.v. instandhouding kap. goederen en budgetbeheersing |

Aansturing en werkwijze jaarplan "Haarlem presteert beter" en Werkplan 'Basis op orde'

Het programma 'Haarlem presteert beter' wordt aangestuurd door een stuurgroep. Aan deze stuurgroep wordt door de projecttrekker de voortgang en de afwegingen voorgelegd. De stuurgroep bewaakt de voortgang van het programma. De voorzitter van deze stuurgroep is de concerncontroller. De dagelijkse sturing van het programma is belegd bij een programmamanager en bij de concerncontroller, onderling is er een verdeling gemaakt. Deze stuurgroep functioneert in de periode januari t/m april ook als stuurgroep van de jaarrekening.

Daar het jaarplan 2013 voor een belangrijk onderdeel bestaat uit het werkplan 'de basis op orde', door de accountant aangegeven als een cruciaal onderdeel om de gegevensfabriek op orde te krijgen en te komen tot een stabiele fundering, wordt voorgesteld twee stuurgroepen in te richten. Eén stuurgroep die zich richt op de voortgang van het jaarplan 2013 'Haarlem presteert beter' (projecten A en C) en de jaarrekening. Voorts een stuurgroep die zich richt op de aansturing van 'de basis op orde' (projecten B)

De stuurgroepen werken in opdracht van de directie. De directie is eigenaar van het verbeterprogramma 'Haarlem presteert beter' ten einde de bedrijfsvoering op orde te krijgen, zodanig dat de budgethouder in staat is te sturen op en te verantwoorden over de toebedeelde budgetten en de staf daartoe de randvoorwaarden invult. De directie bevordert een cultuur waarin het normaal is dat afspraken worden nagekomen door zelf het voorbeeld te geven en door aan te spreken op gemaakte afspraken. De directie beoogt met dit verbeterprogramma met minder middelen en meer plezier de sturing, verantwoording en prospectie van prestaties en budgetten te realiseren.

Periodieke voortgang rapportage

Zowel van ambtelijke als bestuurlijke zijde is gevraagd om te rapporteren over de voortgang. Aan de hand van de projecten van de drie blokken zal de voortgang in 2013 gerapporteerd worden. Voor de

ambtelijke rapportage zal aangesloten worden op de maandelijkse informatievoorziening aan het DT. Voor de bestuurlijke verantwoording wordt aangesloten op de reguliere rapportage momenten en wel bij Berap I en II en de jaarrekening. Het ligt in de lijn van de redelijke verwachting dat ook bij de reactie van het college op het Verslag van Bevindingen van de accountant naar aanleiding van de jaarrekening verantwoording zal worden afgelegd over de stand van zaken.

De commissie Bestuur heeft gevraagd om te rapporteren met behulp van smileys. Elk project zal beoordeeld worden met twee smileys, één voor de voortgang van het gedefinieerde resultaat binnen de gestelde planning en één voor de zichtbare en in de organisatie ervaren bijdrage aan het bovenliggend doel.

Voor blok A de budgethouder centraal is het bovenliggend doel dat de budgethouder daadwerkelijk in positie is gebracht om op budget te sturen en over budget te verantwoorden en de staf de randvoorwaarden invult om de budgethouder in die positie te zetten.

Voor blok B 'de basis op orde' is het bovenliggend doel dat de maandcyclus van gegevensaanlevering, gegevensverwerking en teruglegging geroutineerd, gestandaardiseerd en beveiligd verloopt.

Voor blok C is het bovenliggend doel de concernsturing en concernbeheersing van bijzondere centrale thema's te versterken.

Gegevens registratie en verwerking in het primaire proces

Tijdens de bespreking van de basis op orde is een nieuw aandachtsgebied benoemd. Naast de gegevens verwerking in de gegevensfabriek die door de staf aangestuurd wordt, zijn er ook gegevens verwerkend fabrieken in de lijn zelf. Bijvoorbeeld gegevens van parkeergarages en Vastgoed Beheer. Wil de budgethouder geheel in positie zijn met betrekking tot budgetten en prestaties dan zullen de gegevensverwerkende fabrieken in de lijn ook op orde moeten zijn. Er is een eerste opzet gemaakt die in de loop van 2013 verder uitgewerkt zal worden. Allereerst zal bij de hoofdafdeling een inventarisatie plaatsvinden, daarna zal in overleg met de primaire lijn een plan wordt opgesteld met prioritering en ordening naar gewicht van het primaire proces en samenhang met het programma 'Haarlem presteert beter'.

| Proces | Applicatie | Hoofdafdeling | Budgethouder |
|----------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Vastgoed Beheer | Wish | Stadzaken | Frans vd Boorn |
| Grondexploitaties | | GOB | Jemme Schurer |
| Parkeren | | GOB | |
| Vergunningen | COSA / Squit XO | VVH | Danielle de Boo |
| Bijstandsuitkeringen | GWS4all | SZW | |
| Grafleges | | GOB | |
| Havengelden | | GOB | |

Inhuur derden

De opdracht die elke ingehuurde derde meekrijgt is het overdragen van kennis en vaardigheden aan de organisatie. Bij inrichtingsvraagstukken zijn kennis en vaardigheden nodig die niet standaard in de organisatie nodig zijn. Wat wel over gedragen moet worden is de kaderstelling en het beheer van de inrichting. Bij veel inhuur derden is niet of nauwelijks benoemd welke interne functionaris aangehaakt is bij de externe inhuur om de werkzaamheden te kunnen overnemen. Voor een deel

omdat vacature ruimte ingevuld moet gaan worden in de loop van 2013. Voor een deel omdat nog geen invulling heeft plaatsgevonden.

Niet alle werkzaamheden van derden dienen door de staande organisatie overgenomen te worden. Het inrichten en herinrichten van systemen is een eenmalige investeringen die wel om onderhoud vraagt, maar behoeft niet dezelfde intensiteit. Dit geldt ook voor opstellen van kaders. Er worden ook werkzaamheden uitgevoerd door derden die tot het reguliere takenpakket van de organisatie behoren en daarom door externen aan de staande organisatie overgedragen moeten worden.

Voor 2013 is 1,5 miljoen Euro ruimte gereserveerd voor inhuur derden. Deze ruimte is opgebouwd uit stelposten en daadwerkelijke bezetting door inhuur derden. Voor € 0,3 miljoen is er geplaatst op de stelpost. Voor € 1,4 miljoen is er dekking gevonden binnen vacature ruimte of overige posten, waarvan € 650.000 binnen CS en € 750.000 binnen M&S.

Training

In 2013 worden er minimaal vier trainingen georganiseerd:

- 1) Incompany training PWC cyclus AO/IB/IC/VIC
- 2) BBV training on the job, toepassingsgericht
- 3) Training on the job dossiervorming en verbandcontroles
- 4) Training in scrummen en toepassen van scrummen resultaten realiseren

De eerste drie trainingen dragen bij aan het doel dat de staande organisatie taken van inhuur derden gaat overnemen. Trainingen die gericht zijn op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden met een directe toepassing naar de dagelijkse praktijk.

In 2012 is ervaring opgedaan met een andere wijze van samenwerken en resultaten realiseren. Deze werkwijze wordt geduid met scrummen. Ook in 2013 wordt deze werkwijze van scrummen ingezet om de cultuur van samenwerking te bevorderen en resultaten te realiseren. Zicht geven en hebben op de toebedeelde taken en elkaar aanspreken op het realiseren van de taken. De cultuur van afspraak is afspraak is dan niet alleen een formeel opgelegde manier van samenwerken, maar ook een directe beleving van het behalen van resultaten waar wederzijdse afhankelijkheid speelt.

Om de zachte kant van het programma meer inhoud te geven wordt nagedacht over het uitwerken van een aantal mogelijkheden. Hoofddoel is duidelijk te maken dat de budgethouder zelf de sleutel van het succes van het verbeterprogramma is.

- i. Meer inhoudelijk gesprek aangaan met belanghebbenden. Gedacht wordt aan het beleggen van sessie , thema bijeenkomsten waarin voor de budgethouders en belanghebbenden uitgelegd wordt wat een ontwikkeling inhoudt, bijvoorbeeld Lias, salarisbegroting, activa administratie etc. Een selecte groep directe belanghebbenden bij elkaar en met elkaar in gesprek.
- ii. In de HR cyclus inbedden welke competenties gestimuleerd en beoordeeld worden. Meer nadruk op resultaten en meer nadruk op kennis van feiten.
- iii. PWC heeft als bijdrage aan de ontwikkeling van Haarlem aangeboden iets als een summerschool te organiseren. In gesprek met PWC zal nader invulling gegeven gaan worden aan dit aanbod.

Verbinding Jaarprogramma 2013 en de Management letter van PWC december 2012

In de commissie bestuur van 7 maart 2013 is gevraagd naar om een reactie te geven op de managementletter van PWC van december. Het is niet gebruikelijk dat de ML naar de commissie Bestuur wordt verzonden noch een formele reactie van B&W n.a.v. de ML. Toezending en reactie op het Verslag van Bevindingen n.a.v. de jaarrekening is wel gebruikelijk. Niettemin heeft de portefeuillehouder financiën een reactie toegezegd.

Onderstaand wordt een verbinding gelegd tussen de bevindingen van PWC in de managementletter en het jaarprogramma 2013.

De nieuwe accountant PWC heeft in het najaar van 2012 de eerste interimcontrole uitgevoerd en de bevindingen vastgelegd in een rapportage 'Noodzaak om te bouwen aan een stabiele fundering'.

Bij het opstellen van het jaarplan 2013 van 'Haarlem presteert beter' is rekening gehouden met de bevindingen van PWC. Om daar inzicht in te geven wordt de managementletter bij langsgelopen en expliciet de verbinding gelegd naar de projecten van het jaarplan.

Hoofdstuk 3 van de managementletter gaat over de evaluatie van de interne beheersing.

Constateringen van de accountant

- Procesbeschrijvingen zijn niet actueel
- Verbetermogelijkheden noodzakelijk in VIC's
- IC's niet tijdig gereed
- Nog belangrijke stappen te zetten om gewenste eindniveau van interne beheersing te realiseren.
- Vastgoed en grondexploitaties vragen aandacht
- Betrokkenheid van management in verbeteren budgetbeheersing is cruciaal
- Specifieke aandacht is nodig voor SiSa.

Project A5 van het verbeterprogramma als Project 4 van de basis op orde (B4) werken aan de noodzakelijke stappen om het gewenste eindniveau te bereiken. Het tijdig gereed hebben van de IB en beschikbaar hebben van de IC en VIC uitkomsten draagt bij aan de daadwerkelijke noodzakelijke beheersing.

Voor Vastgoed Beheer en grondexploitaties wordt voor de AO, IB en IC kant verwezen naar de vorige alinea. In het traject van de jaarrekening 2012 wordt met meer aandacht gegevens gericht vastgoedbeheer en grondexploitaties geanalyseerd en beoordeeld. De overige aanbevelingen worden door de lijnverantwoordelijken ter hand genomen.

Voor de budgetbeheersing wordt verwezen naar het project Budgetbeheersing (A1), naar het inrichten van de management informatie maandcyclus (A3). Voor een goede budgetbeheersing is een meerjarig budgetinzicht en vereenvoudiging nodig dat gerealiseerd wordt in het project Lias en de herinrichting van het financiële systeem (A4).

Voor SiSa wordt ingezet op een sterkere concerncoördinatie.

Hoofdstuk 4 van de managementletter handelt over de algemene IT beheersingsmaatregelen die in ontwikkeling zijn en aandacht behoeven. Op IT gebied is in Haarlem veel in ontwikkeling, terwijl de volwassenheid van de IT beheerorganisatie achter blijft door gebrekkig informatiebeveiliging, tevens is de testkwaliteit en de continuïteit van de IT omgeving onvoldoende geborgd.

Voor 'de basis op orde' zijn er drie projecten gedefinieerd die in samenhang verandering gaan brengen in het volwassenheidsniveau van de IT beheersingsmaatregelen. Dat gebeurt via het project in- door- en uitstroom (B8), met behulp van het project Informatie- en toegangsbeheer (B10) en met het project databeheer (B11).

In de bijlage A van de managementletter geeft PWC bevindingen per proces. Veel bevindingen hebben hun weerslag gekregen in een verbeterproject van 'de basis op orde'.

| Proces (bevinding PWC) | Projectverwijzing |
|--|--|
| Begrotingswijzigingen | B1 Begrotingsbeheer |
| Projectbeheersing | A5 AO/IC/VIC inbedden in maandcyclus B4 Financial auditing / IB C4 Versterken risicomangement |
| Tijdschrijven | B2 Beheer tijdschrijven |
| Personeel | B6 Formatie beheer en personeelsbegroting B7 beheer externe inhuur B8 In- door- en uitstroom B9 Bovenformatieven C2 Loongebouw en functieprofielen |
| Treasury | C5 Versterken Treasury |
| Inkoop- en aanbestedingsbeleid | A5 AO/IC/VIC inbedden in maandcyclus B4 Financial auditing / IB |
| Inkoopfacturen | B3 Inkoop en betaalproces |
| Parkeergelden Burgerzaken Belastingen en heffingen Wabo Subsidieverstrekingen WMO | A5 AO/IC/VIC inbedden in maandcyclus B4 Financial auditing / IB |

De controle bevindingen van de accountant richten zich op de interne beheersing van budgetten en gegevens en specifiek op de volwassenheid van de informatiebeveiliging. De verbeterprojecten richten zich op het realiseren van een stabiele fundering en een meer krachtige sturing en budgetbeheersing. De eerst volgende zichtbare resultaten worden duidelijk in de jaarrekening van 2012, het verslag van bevindingen van de accountant en het rapport van de RKC Haarlem bij de jaarrekening 2012.

Het jaarrapport van de RKC 2011 is getiteld "werk in uitvoering". Daarin wordt aangegeven dat er zichtbare resultaten zijn gerealiseerd, er beweging op gang is gekomen die nauwlettend zal worden gevolgd.