

Plan van aanpak verbeteringen bedrijfsvoering gemeente Moerdijk

Inhoud

Plan van aanpak verbeteringen bedrijfsvoering gemeente Moerdijk	1
Hoofdstuk 1. Inleiding	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Aanpak	4
Hoofdstuk 2. Wat valt op	5
2.1 Sturing en communicatie	5
2.2 Informatiemanagement	6
2.3 Verdeling rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	6
2.4 Jaarrekeningproces 2016	6
2.5 Uitwerkingsplannen	7
2.6 Rapportages	7
2.7 Organisatievernieuwing	8
Hoofdstuk 3. Conclusies	9
Hoofdstuk 4. Maatregelen	9
4.1 Sturing	9
4.2 Proces jaarrekening	10
4.3 Project- en procesmatig werken	10
4.4 Cultuur	10
Hoofdstuk 5. Uitvoeringsorganisatie	11
Hoofdstuk 6. Planning	12
6.2 Overzicht activiteiten	12
6.2 Informatievoorziening naar de Raad	13
Hoofdstuk 7. Middelen	14
Hoofdstuk 8. Risico's	15
Bijlage 1: Overzicht bestudeerde documenten en geïnterviewde sleutelfunctionarissen incl. korte weergave bestaande plannen	16
Bestudeerde documenten	16
Overzicht geïnterviewde sleutelfunctionarissen	16
Korte weergave plan van aanpak Control 3 ^e fase	16
Korte weergave plan van aanpak 'aanbevelingen onderzoeksrapport Twynstra Gudde'	17
Korte weergave notitie 'Van goed naar beter'	17
Bijlage 2: Uitwerking uitvoeringsorganisatie	19
Stuurgroep	19
Projectleidersoverleg	19
Projectgroepen	19

Bijlage 3: Overzicht stand van zaken Project control 3 ^e fase (peildatum 17 augustus 2017)	20
3.1 Deelproject Verbetering inkoopproces:	20
3.2 Deelproject Verhuuradministratie:	21
3.3 Deelproject Belastingen (BWB):	22
3.4 Deelproject Wachtwoordbeleid CODA:	22
3.5 Deelproject Inhuur:	22
3.6 Deelproject Verbetering financiële administratie, p&c-cyclus en besluitvormingsproces:	23
Plan van aanpak verbetering financiële administratie optimaliseren.....	23
Plan van aanpak P&C-cyclus.....	24
Plan van aanpak rollen besluitvormingsprocessen	24
3.7 Deelproject Jeugd:.....	25
3.8 Deelproject Wmo:	26
3.9 Deelproject subsidies:	28
Bijlage 4: Stand van zaken managementletter 2016.....	30
Bijlage 5: Schematische weergave plan van aanpak separaat bijgevoegd	36

Hoofdstuk 1. Inleiding

Op 11 juli 2017 heeft de gemeenteraad van Moerdijk een amendement aangenomen waarbij zij het college opdracht geeft om een plan van aanpak op te stellen ter verbetering van de financiële en administratieve organisatie. De aanleiding voor het amendement was het zeer kritische accountantsrapport bij de jaarrekening 2016. De accountant heeft ten aanzien van de getrouwheid een controleverklaring met beperking verstrekt en een afkeurend oordeel gegeven ten aanzien van de rechtmatigheid. Verder geeft de accountant aan dat er sprake was van een zeer moeizaam en langlopend controleproces met een groot aantal geconstateerde fouten, kwalitatief onvoldoende oplevering van zowel het balansdossier als de concept jaarrekening 2016.

1.1 Inleiding

Het amendement van uw Raad heeft ertoe geleid dat wij de gemeentesecretaris hebben verzocht om een plan van aanpak (PvA) op te stellen met ondersteuning van adviseurs van BMC met expertise op het gebied van accountancy en bedrijfsvoering. De gemeentesecretaris heeft in het PvA de aanbevelingen van de accountant, het rapport van Twijnstra & Gudde, de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) en het verbeterplan control 3e fase in onderlinge samenhang gebracht. Daarnaast is een uitwerking geformuleerd van een verantwoordings- en sturingssystematiek op het PvA waarbij aangesloten wordt op de 'waarde gedreven' ontwikkeling die wij voorstaan zoals verwoord in 'Van goed naar beter' en de diverse deeladviezen van de werkgroepen. Ook is een analyse en schets van de situatie toegevoegd die heeft geleid tot de bevindingen in het accountantsrapport 2016. Dit mede vanwege het feit dat de accountantscontroles over de jaren 2014 en 2015 een ander beeld gaven. Over 2015 gaf de accountant een verklaring af met een beperking als gevolg van de onzekerheden rondom de decentralisaties. Zonder deze effecten zou een goedkeurende verklaring zijn afgegeven. Verder gaf de accountant over 2015 aan dat de samenwerking uiterst constructief en plezierig is verlopen terwijl in 2016 gesproken wordt over een zeer moeizaam en langlopend controleproces. De vraag is derhalve: wat is er in het afgelopen jaar gebeurd dat het oordeel van de account zoveel kritischer is geworden?

Door de doelstellingen uit eerdere plannen te betrekken bij het door de Raad gevraagde PvA is de opdracht verbreed naar een plan van aanpak voor de Bedrijfsvoering.

1.2 Aanpak

In de voorbereiding van dit PvA is een flink aantal documenten doorgenomen en is met verschillende personen gesproken. Een overzicht vindt u in bijlage 1. In deze bijlage is tevens kort aangegeven wat in de verschillende plannen geregeld wordt. In dit proces hebben de adviseurs van BMC hun expertise ingebracht, zijn zij ondersteunend en spiegelend geweest naar de organisatie en individuele leden van de organisatie toe zodat op een juiste wijze de nodige reflectie kon ontstaan als het gaat om gewoonten, werkwijzen en patronen die voor verbetering vatbaar zijn.

Dit plan van aanpak is bedoeld om u inzicht te geven in de organisatorische en procesmatige maatregelen die wij nemen om tot verbetering van de bedrijfsvoering te komen. Hierbij betrekken we de instrumenten die helpen in de aansturing op de vele plannen waarbij we rekening houden met de cultuurontwikkeling die wij voorstaan en met het verlagen van de administratieve last. Wij gaan niet in op de inhoudelijke opmerkingen die door de accountant gemaakt zijn bij de verschillende processen. Onze bestuurlijke reactie hebben wij inmiddels separaat aan uw Raad aangeboden.

Hoofdstuk 2. Wat valt op

Als eerste valt op dat er veel plannen in uitvoering zijn die gaan over de verbetering van de bedrijfsvoering en de organisatie. Een verbetering die door onze medewerkers met veel inzet en loyaliteit wordt opgepakt. Wij hebben betrokken en kundige medewerkers en er is een vrij helder beeld over wat de inhoudelijke opgaven zijn. Dit zijn, ondanks het feit dat de basis voor een groot deel op orde is, bij elkaar vrij veel opgaven. Opgaven die vaak bij een beperkt aantal sleutelfunctionarissen terecht komen. Door deze forse belasting kan gemakkelijk het totaal overzicht verloren gaan. De noodzaak groeit derhalve om goed overzicht te houden en maatregelen te nemen die ons hierbij helpen zodat we met elkaar kunnen prioriteren. Ook op dit gebied geldt: we doen het goed, maar we willen beter. Bovenstaande wordt zeker ook bevestigd door de adviseurs van BMC.

Na analyse van de stukken en de gesprekken met de sleutelfunctionarissen is het volgende beeld helder geworden:

2.1 Sturing en communicatie

Wij hebben een actiegerichte organisatie. Dit houdt in dat bij nieuwe zaken vrij direct gehandeld wordt en dat er veel minder aandacht is voor het denken in processen en de processturing. Juist bij een organisatie in ontwikkeling helpt het om bij een nieuw ontstane situatie (crisis, taken, ontwikkelingen) met elkaar de rust te nemen en eerst te bezinnen op duidelijkheid in opdracht, effecten op de bedrijfsvoering, aanpak ed. Dit gebeurt te weinig en dit is ook te zien in de bestaande plannen.

De eerder genoemde plannen beschrijven op onderwerp en op een vrij hoog detailniveau wat er moet gebeuren. Wat in deze plannen echter opvalt is dat de te bereiken resultaten onvoldoende scherp zijn geformuleerd, waarbij aandachtspunten soms geformuleerd worden als actiepunten. Strategie en operatie lopen door elkaar en de actiepunten zijn dan ook heel verschillend qua impact voor de organisatie. De plannen bieden erg weinig handvatten voor sturing op een meer strategisch niveau. Ondanks de grote mate van detaillering zijn de plannen niet concreet genoeg om houvast te bieden om op operationeel niveau te sturen. Een voorbeeld is een verbeteractie bij het optimaliseren van de financiële administratie. Hier staat bij het 3^e aandachtspunt: 'eenduidig hanteren van kosten- en baten categorieën binnen grootboekschema, waardoor informatie te genereren is wat de kosten en/of baten zijn van een bepaalde activiteit.' Onduidelijk is welke actie nodig is en hoe het resultaat gemeten kan worden.

Wat vervolgens opvalt is dat er geen heldere afspraken zijn gemaakt over de communicatie en over de elementen die terug moeten komen in rapportages op managementniveau en collegeniveau. Er is geen overzicht op de (bestuurlijk) belangrijke mijlpalen c.q. actiepunten en er wordt geen onderscheid gemaakt in de informatiebehoefte van de diverse gremia.

Een ander punt dat de sturing raakt, is dat er geen totaalbeeld is van de openstaande activiteiten uit de verschillende plannen en dat het niet eenvoudig is om over de stand van zaken te rapporteren. Hierdoor is het voor de organisatie onduidelijk waarover zij moeten rapporteren, aan wie zij moeten rapporteren en op welke wijze gerapporteerd moet worden.

Kortom: Alle plannen die beoordeeld zijn, inclusief de verdere uitwerkingen, zijn onvoldoende scherp geformuleerd op de te bereiken resultaten, verantwoordelijkheden, (bestuurlijke) mijlpalen, wijze van communiceren, planning, risico's en benodigde inzet.

2.2 Informatiemanagement

Informatiemanagement wordt steeds belangrijker in organisaties. Dit komt door de noodzaak om bedrijfsprocessen efficiënter te maken, de noodzaak om te voldoen aan allerlei wet- en regelgeving en de wens naar nieuwe diensten. Effectief informatiemanagement is daarom ingewikkeld. Niet alleen moeten systemen op elkaar worden afgestemd, ook de eisen vanuit de organisatie moeten verwerkt worden. Binnen Moerdijk hebben we onvoldoende invulling gegeven aan het informatiemanagement. Wij zijn bijvoorbeeld niet goed in staat om op een efficiënte manier invulling te geven aan de informatiebehoefte van externen zoals een accountant. Informatiemanagement raakt de hele organisatie en is veel omvattend. Voor dit PvA beperken wij ons tot de maatregelen die op dit gebied nodig zijn voor een goedlopend jaarrekening proces.

2.3 Verdeling rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Uit de gesprekken komt naar voren dat er te veel onduidelijkheid is in onze organisatie over de verschillende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers in de projecten maar ook van medewerkers in de reguliere processen. Hierdoor is het onduidelijk waar het eigenaarschap ligt en wat dit überhaupt inhoudt. Een geïnterviewde medewerker heeft aangegeven zich soms gefrustreerd en alleen te voelen staan in de opgaven die hij voor zich ziet en hij heeft daarom gekozen voor een eigen pad.

Verder zien we soms een wat afwachtende houding bij medewerkers. Medewerkers nemen weinig initiatief in het zoeken naar duidelijkheid en accepteren de situatie zoals deze is. Ook een mate van assertiviteit in het claimen van je eigen rol in een proces ontbreekt in een aantal gevallen. Er is wel een beeld van wat de rol enz. zou moeten zijn, maar dit wordt niet bespreekbaar gemaakt op managementniveau.

Bij het werken in processen is het voor het resultaat van belang dat alle deelnemers snappen waar zij in het proces zitten en wat van ze verwacht wordt. Als dit onduidelijk is dan komen eigenaarschap en integraal werken in het geding. Niet voor niets hebben wij dit in ons plan 'Van goed naar beter' benoemd als een belangrijk uitgangspunt voor onze organisatie.

2.4 Jaarrekeningproces 2016

In het jaarrekening proces zijn problemen ontstaan met de accountant die uiteindelijk hebben geleid tot een negatief rapport van de accountant. Wij hebben hierover gesproken met de accountant en uit dit gesprek blijkt dat de accountant van mening is dat de oorzaak grotendeels ligt bij het ontbreken van een duidelijke regie op het controleproces, de moeizaam verlopen communicatie en personeelsverloop bij de gemeente als gevolg van pensioen en bij BDO

Wij hebben geconstateerd dat er veel sleutelfunctionarissen zijn die een rol zouden moeten spelen richting accountant maar dat dit onvoldoende is gelukt. Overigens is deze werkwijze niet anders dan in voorgaande jaren. Uiteraard kan de vraag gesteld worden of de werkwijze met meerdere aanspreekpunten een wenselijke werkwijze is. De accountant heeft in een gesprek met BMC aangegeven dat als de communicatie met de gemeente beter was verlopen en er een duidelijke regie was gevoerd vanuit de gemeentelijke organisatie gedurende het controleproces, er wellicht een ander/minder zwaar oordeel en rapport van aanbevelingen was afgegeven omdat dan al veel problemen eerder waren opgelost.

De communicatie met de accountant ging met de gehanteerde werkwijze via veel lagen. Het meest opvallend is dat de verantwoordelijk stafmedewerker bij de jaarrekening en de controller geen formele rol hebben in het contact met de accountant. Dit ligt nu nog bij de de griffier. Wij vinden dit geen gewenste situatie. Bij het opstellen van de jaarrekening moeten de accountant en de

verantwoordelijk medewerker jaarrekening veelvuldig direct contact hebben over de voortgang op het proces en afspraken kunnen maken die nodig zijn voor een goede afronding. De laatst genoemde medewerker is feitelijk de enige medewerker die alle ins en outs van de jaarrekening weet. Hier mag geen ruis ontstaan omdat de effecten bij een niet goed lopende controle fors zijn voor het jaarrekeningproces.

Verder heeft de accountant in het gesprek met BMC aangegeven dat er door ons geen controle is uitgevoerd op de volledigheid en kwaliteit van het balansdossier voor de controle. Hierdoor moest veel aanvullende informatie opgevraagd worden en is het controletraject uitgelopen. Een eigen kritische toets of de aangeleverde informatie juist was en of de regelgeving goed geïnterpreteerd en verwerkt was in de administratie, ontbrak naar het oordeel van de accountant.

Niet eerder dan bij de uitreiking van het conceptverslag van de accountant op 6 juli 2017 werd de oordeelsvorming van de accountant over de diverse vraagpunten voor de organisatie duidelijk. Het management en het college hebben tussentijds geen informatie ontvangen over de ontstane problemen en zijn feitelijk op het allerlaatste moment geconfronteerd met de ontstane problematiek.

De adviseurs van BMC geven aan dat naar hun mening bij zowel BDO als bij ons gaten zijn gevallen in de communicatie en afstemming. Volgens de adviseurs van BMC zijn er daarnaast zeker inhoudelijke issues, maar zij geven aan dat het totaalbeeld niet bijzonder afwijkt van wat door een accountant gemiddeld in een gemeentelijke organisatie wordt opgemerkt bij een controle van een jaarrekening. Daarbij geven de adviseurs van BMC aan dat ook zeker van de accountant verwacht mag worden, dat hij bij ontstane problemen tijdig opschaalt.

2.5 Uitwerkingsplannen

Wat ons in de uitwerkingsplannen opvalt is dat onderwerpen benoemd worden als project, maar dat dit niet heeft geleid tot een uitwerking in projectplannen. Ook is er in de organisatie geen structuur aangebracht waarbij integraal de projecten worden afgewogen op inzet en prioriteit.

Er zijn wel plannen van aanpak gemaakt maar deze zijn grotendeels gelijk aan de besluitvormingsdocumenten en qua inhoud sluiten deze niet aan bij wat je van een projectplan of uitwerkingsplan mag verwachten. Dit heeft een negatieve invloed op de implementatiekracht van de organisatie aangezien de uitwerkingsplannen onvoldoende houvast bieden in de operationele aansturing. Een goed projectplan en daarmee ook een uitwerkingsplan kent minimaal de volgende onderdelen t.w.:

- Beschrijving aanleiding, doel, resultaat en effect.
- Afbakening project / uitgangspunten
- Globale aanpak
- Fasering met belangrijkste activiteiten en (bestuurlijke) mijlpalen
- Projectrisico's
- Projectplanning
- Projectbegroting
- Kwaliteitsbewaking
- Projectorganisatie, vergaderschema en taakverdeling
- Informatievoorziening en projectcommunicatie

2.6 Rapportages

Rapportages zijn onderdeel van de reguliere Planning & Control cyclus waarbij we uitgaan van:

- Zeggen wat je doet
- Doen wat je zegt
- Laten zien dat je doet wat je zegt

Wij hebben in de voorbereiding op dit PvA gekeken naar een aantal rapportages. Wat hierbij opvalt is dat de rapportages niet op een eenvoudige wijze inzicht geven in de gemaakte afspraken en de realisatie hierbij. Ook de relatie met de begroting is niet helder. In het plan 'aanbevelingen onderzoeksrapport Twynstra Gudde' is weliswaar een bijlage opgenomen met daarin de stand van zaken uitvoering project Control 3^e fase echter een transparante weergave van de afspraken en voortgang ontbreekt.

In dit kader melden wij ook een nieuwe ontwikkeling (1 augustus 2017) bij de afdeling V&H. Deze afdeling heeft een aanzet gemaakt naar een dashboard 'nieuwe stijl' van de afdeling V&H. Het is goed om te zien dat V&H bezig is met de ontwikkeling van een stuurinstrument. Het dashboard is nog in ontwikkeling en is nu grotendeels gevuld met feitelijke gegevens waarbij nog niet overzichtelijk is weergegeven wat niet volgens planning loopt en waar afwijkingen op plaats vinden. Voor het vervolgtraject is het de bedoeling om met deze rapportage te onderzoeken welke informatie op bestuurlijk, directie, domein en managementniveau van belang is en deze verder door te ontwikkelen. Een dergelijk sturingsmiddel is een belangrijke eerste stap en van belang om ook voor de andere/nieuwe teams te ontwikkelen

2.7 Organisatievernieuwing

Wij zitten midden in een organisatievernieuwingstraject 'Van goed naar beter'. De hoofdthema's zoals benoemd in dit traject zijn ontwikkeling en versterking van sturing, eigenaarschap, samenwerken (integraal), verantwoordelijkheden en aanspreken van elkaar. Zo gaat het plan 'Van goed naar beter' ervan uit dat in de nieuwe situatie elke taak of elk vraagstuk een eigen eigenaar verdient. Het DT/MT verdwijnt en hiervoor in de plaats komt het secretarisoverleg en het domeinoverleg. De notitie 'Van goed naar beter' is een samenvatting van hetgeen een zestal werkgroepen in de organisatie hebben gevonden van thema's als visie, besturingsconcept, cultuur, dienstverlening, structuur en uitwerking. Positief is dus dat er in de organisatie inmiddels een 'Common Ground' en een urgentiebesef is voor verbeterpunten zoals eerder geconstateerd in deze notitie.

In het organisatievernieuwingstraject is bewust gekozen voor een ontwikkelstrategie waarbij medewerkers zelf via werkgroepen de inhoud van de verandering formuleren en vormgeven. Dit is een duidelijke andere strategie dan die waarbij top-down de tekortkomingen in de organisatie worden verbeterd. Beide strategieën zijn waardevol. Op dit moment wordt een uitvoeringsplan/implementatieplan voor 'Van goed naar beter' uitgewerkt waarin de diverse planningen uit deelplannen worden samengevoegd, uitgewerkt en aangevuld. Belangrijke aandachtspunten zijn de bestuurbaarheid van het hele vernieuwingstraject, informatievoorziening op de juiste sturingsniveau's en een balans ontwikkeling door op een juiste manier gebruik te maken van top-down en bottom-up stromen. Er moet voldoende ruimte zijn in het ontwikkeltraject om tussentijds bij te sturen of aan te vullen, tegelijkertijd kunnen noodzakelijke verbeteringen van eerder genoemde constateringenvorm krijgen via versterkt projectmatig werken in projecten.

Elke organisatiewijziging levert (veel) onzekerheden op voor de medewerkers en de huidige managers zijn daarbij nog onzeker over hun toekomstige rol en plek in de organisatie. De ervaring leert dat een 'organisatie in beweging' meer bezig is met de organisatieontwikkelingen dan met de opgaven die er liggen. Wij zijn er ons van bewust dat hierdoor voorgenomen activiteiten in de vertraging kunnen komen en dat mogelijk de motivatie om 'nieuwe' zaken op te pakken afneemt.

Hoofdstuk 3. Conclusies

De bevindingen overziend komen wij tot een aantal conclusies op hoofdlijnen die we verder in dit PvA uitwerken in maatregelen.

Wij hebben betrokken en kundige medewerkers en er is een vrij helder beeld over wat de inhoudelijke opgaven zijn. Veel opgaven zijn al opgepakt en voor een beeld van de stand van zaken verwijzen wij naar bijlage 3. De hoofdthema's zoals benoemd in het traject 'Van goed naar beter' zoals de ontwikkeling en versterking van sturing, eigenaarschap, samenwerken (integraal), verantwoordelijkheden en aanspreken van elkaar sluiten aan bij de voor de verbetering van de bedrijfsvoering benodigde acties.

Er zijn veel plannen in omloop en de daarin genoemde acties c.q. aandachtspunten zijn vrij volledig. Het ontbreekt echter aan kwalitatief voldoende operationele uitvoeringsplannen. Het projectmatig en procesmatig werken is nog onvoldoende ontwikkeld en het ontbreekt de organisatie aan implementatiekracht.

In de plannen lopen strategie en operatie door elkaar waardoor sturing op verschillende niveaus ontbreekt. Er worden geen afspraken gemaakt over (tussentijdse) rapportages en sturingsmomenten. Er is in de plannen geen onderscheid gemaakt in de informatiebehoefte vanuit de verschillende doelgroepen (raad, college, organisatie enz.). Er is onvoldoende aandacht voor informatiemanagement.

Er is geen overzichtelijk instrument om te sturen op de voortgang van de verschillende voorgenomen activiteiten en projecten.

Er is onduidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij het werken in projecten en in de reguliere processen.

Hoofdstuk 4. Maatregelen

Bij het benoemen van de maatregelen die wij van de organisatie vragen, gaan we uit van de nieuwe organisatiestructuur en de daarbij gewenste organisatieontwikkeling.

4.1 Sturing

1. Wij vinden het belangrijk dat wij op korte termijn en op een overzichtelijke wijze inzicht krijgen in de vele activiteiten op het gebied van bedrijfsvoering die als uitwerking van de eerder vermelde plannen in onze organisatie in uitvoering zijn. Deze activiteiten zullen wij opnieuw bezien op wijze van aanpak, prioriteit, (bestuurlijke) mijlpalen, communicatie en beschikbare middelen.
2. Alle activiteiten worden minimaal voorzien van informatie over de verantwoordelijk manager cq. projectleider, primaire uitvoerder, geplande opleverdatum en eventueel op te leveren bestuurlijk stuk (verordening, raadsvoorstel enz.)
3. Wij pakken de ontwikkeling van managementrapportages op waarbij we onderscheid gaan maken tussen de verschillende gremia.
4. Wij gaan werken met een stoplichtenrapportage om de voortgang op de belangrijkste en bestuurlijke activiteiten te volgen. Voor de langere termijn onderzoeken wij de mogelijke invoering van een digitaal voortgangs- en verantwoordingsinstrument.
5. Wij leggen het proces van verantwoording vast, geënt op de nieuwe organisatiestructuur.
6. Wij onderzoeken de mogelijkheid voor het verder inrichten van informatiemanagement bij de gemeente Moerdijk.

7. Wij beoordelen de belangrijkste processen op de informatiebehoefte en komen met maatregelen om in deze behoefte te voorzien.

4.2 Proces jaarrekening

1. Wij benoemen een medewerker die vanuit de ambtelijke organisatie verantwoordelijk is voor het onderhouden van het contact met de accountant en werken de taken die hierbij horen op het gebied van organiseren, vastleggen, controleren, rapporteren en signaleren uit. Voor de duidelijkheid: dit is een andere verantwoordelijkheid dan de verantwoordelijkheid van de griffier op dit vlak.
2. We leggen de overleggen met de accountant, in samenwerking met de accountant, van tevoren vast en geven aan welke bespreekpunten wij aan de orde willen stellen en wie bij de overleggen betrokken worden. We gaan voor de overleggen met een agenda en met een verslag werken.
3. Wij formaliseren de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker die belast is met de coördinatie op de jaarrekening op het gebied van opstellen en volgen planningen en het signaleren en rapporteren van stagnaties in het proces. Ook geven wij de opschalingsroute aan bij mogelijke problemen in het proces.
4. Wij maken in de maand september met de accountant praktische werkafspraken die ervoor moeten zorgen dat de jaarrekening 2017 goed en wederzijds bevredigend opgesteld kan worden. Wij realiseren ons dat in september ook door uw Raad gesproken wordt over een evaluatie op het contract met de accountant. Echter, wij kunnen niet wachten op de afloop van de evaluatie. Wij stellen derhalve voor om het maken van werkafspraken bijvoorbeeld op het gebied van de VIC en de evaluatie, als 2 gescheiden trajecten te beschouwen.
5. Wij integreren de afspraken met de accountant in ons VIC plan 2^e half jaar en leggen dit plan ter beoordeling voor aan de accountant.
6. De uit het overleg met de accountant voortkomende maatregelen werken wij uit in een projectplan en volgen en sturen deze vanuit de in dit plan opgenomen programmastructuur. In november 2017 ontvangt u een overzicht met de activiteiten op hoofdlijnen en in december 2017 ontvangt u hierop een voortgangsoverzicht.

4.3 Project- en procesmatig werken

1. Wij gaan het project- en procesmatig werken inbedden in onze organisatie en werken hiervoor een organisatie uit. Zie hiervoor ook hoofdstuk 5.
2. In het kader van het waarborgen van de kwaliteit van de informatievoorziening werken we met uniforme en verplichte kaderstelling, formats en rapportagemodellen.
3. Wij leggen de verschillende rollen, taken en verantwoordelijkheden voor het werken in een project- en programmastructuur vast.
4. Wij leggen de taken en benodigde kwaliteiten van projectleiders vast en trainen onze medewerkers in het project- en procesmatig werken.
5. Om er voor te zorgen dat wij grip houden op het aantal en de inhoud van projecten leggen wij het besluitvormingstraject met betrekking tot het instellen van projecten vast.

4.4 Cultuur

Als je doet wat je deed dan krijg je wat je kreeg

Het succes van verbeterplannen is voornamelijk afhankelijk van de bereidheid van mensen om dingen anders te gaan doen of andere dingen te doen. Ook voor het succesvol uitvoeren van dit PvA geldt dat we moeten inzetten op de bereidheid van mensen om te veranderen. Dit willen we doen door de volgende activiteiten op te pakken:

1. De afgelopen jaren hebben wij veel aandacht gegeven aan zaken die niet goed gaan en hiermee is het beeld dat wat wel goed gaat naar de achtergrond verdwenen. Wij vinden het belangrijk om nu een omslag te maken. Dit betekent dat wij veel meer dan in het verleden aandacht gaan geven aan de dingen die goed gaan. Wij gaan zoeken naar goede voorbeelden, vieren successen en investeren in vertrouwen en in de relatie met onze medewerkers.
2. Om successen te kunnen vieren is het ook nodig dat we kijken naar ons personeelsbeleid op het gebied van het stellen van persoonlijke doelstellingen, de beoordeling en beloning en het eventueel aantrekken van nieuwe medewerkers. Kortom, het organisatorische spel om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.
3. Bij het inzetten van een cultuurverandering is de manager de belangrijkste speler, er wordt veel verwacht van de manager. Niet alleen moet de mentaliteit en het gedrag van de manager overeenkomen met de door ons gewenste ontwikkeling ('practice what you preach') maar hij heeft ook een essentiële rol in het creëren van omstandigheden die nodig zijn om ervoor te zorgen dat mensen bereid zijn hun gedrag ter discussie te durven, kunnen en willen stellen. Wij gaan de managers hierbij ondersteunen door het organiseren van workshops rond thema's die hierbij van belang zijn, training on the job, teamcoaching enz.
4. Wij vinden het van belang dat de verandering breed in onze organisatie gedragen wordt en laten ons ondersteunen door een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Een 'gideonsbende' die bestaat uit collega's met formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en over voldoende kritisch vermogen beschikken om de gewenste veranderingen te ondersteunen.

Hoofdstuk 5. Uitvoeringsorganisatie

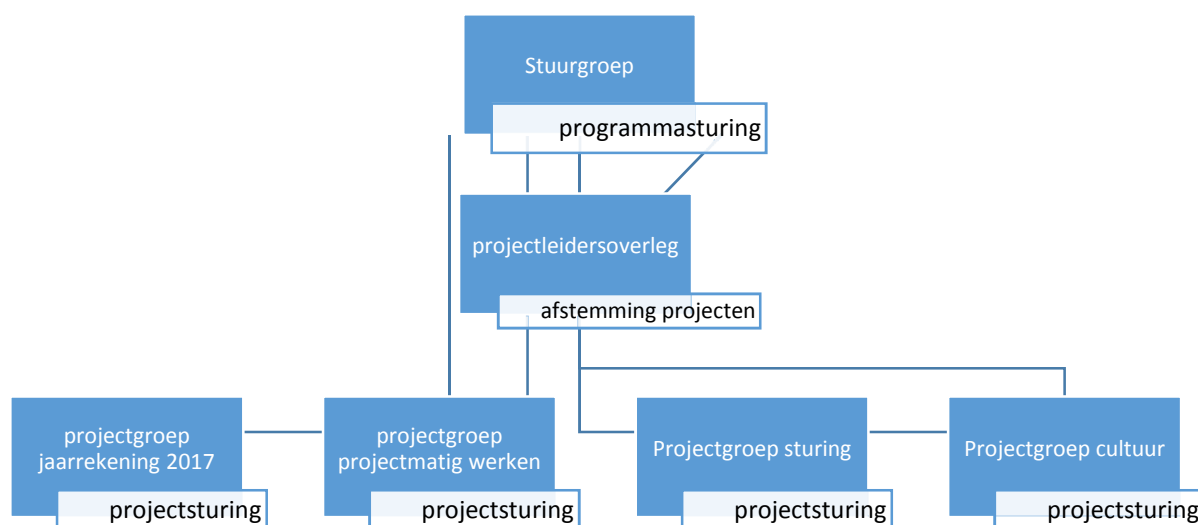
De maatregelen en de daaruit voortvloeiende projecten raken in veel gevallen veel geledingen van de organisatie. Om dit proces te overzien en (mogelijke) afwijkingen op de planning en resultaten te besturen vindt er een totaalregie plaats op de verschillende onderdelen en gaan wij uit van een programmastructuur voor het PvA bedrijfsvoering waarbij het programma is opgedeeld in verschillende deelprojecten. Hiermee sluiten we ook aan bij de cultuuraspecten die we voorstaan op het gebied van eigenaarschap, meer verantwoordelijkheid, integraal denken, samenwerken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk. Zie hiervoor ook bijlage 2 met daarin de uitwerking van de rollen, taken, verantwoordelijkheden en de bevoegdheden binnen deze structuur. Op dit moment gaan we uit van 4 projectgroepen die zich richten op:

1. Opstellen jaarrekening 2017
2. Invoeren projectmatig werken
3. Verbeteren organisatiesturing
4. Inzetten op cultuurverandering

In kader van de organisatievernieuwing is er al eerder een werkgroep cultuur gevormd. Deze werkgroep wordt omgevormd tot een projectgroep met de daarbij behorende vereisten op het gebied van projectmatig werken.

Zoals vermeld bij 4.1.1. moeten wij ons nog een beeld vormen van alle nog openstaande activiteiten, wij sluiten derhalve niet uit dat er nog een aantal projectgroepen bijkomt.

Schematisch ziet deze structuur er als volgt uit:



Hoofdstuk 6. Planning

Bij onderdeel 4.1. hebben wij aangegeven dat wij nog geen duidelijk zicht hebben op de vele activiteiten op het gebied van bedrijfsvoering en de impact op de organisatie die als uitwerking van de eerder vermelde plannen in uitvoering zijn. Ook hebben wij aangegeven dat wij al onze activiteiten opnieuw bezien op wijze van aanpak, prioriteit, (bestuurlijke) mijlpalen, communicatie en beschikbare middelen. De consequentie hiervan is dat we ook voor dit plan nog niet een heel duidelijke planning kunnen presenteren maar dat we ons focussen op de meest essentiële onderdelen die op zeer korte termijn opgepakt moeten worden. Het gaat hier dan om de opgaven op het gebied van de jaarrekening 2017 en op het inzichtelijk krijgen van de openstaande activiteiten. De domeinregisseur interne dienstverlening hebben wij aangewezen om zicht te houden op de uitvoering en voortgang van deze activiteiten.

6.2 Overzicht activiteiten

Onderdeel	Activiteit	Datum gereed	Eigenaar	Uitvoerder	Gremium besluitvorming
Project-procesmatig werken 4.3.3	Vastleggen rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden stuurgroep, projectleidersoverleg en projectgroepen	29/09/2017	Gemeentesecretaris	bestuursadviseur	secretaris overleg
Sturing 4.1.1	Opstellen overzicht openstaande activiteiten verbeterplannen bedrijfsvoering	29/09/2017	Domeinregisseur interne dienstverlening	Manager Bedrijfsvoering	secretaris overleg
Sturing 4.1.1	Overzicht openstaande activiteiten voorzien van prioriteiten, (bestuurlijke) mijlpalen, aanpak enz.	01/11/2017	gemeentesecretaris	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	College B&W

Onderdeel	Activiteit	Datum gereed	Eigenaar	Uitvoerder	Gremium besluitvorming
				ning	
Jaarrekening 4.2.1	Benoemen medewerker verantwoordelijk voor contact met accountant en vastleggen taken	29/09/2017	Gemeentesecretaris	Domeinregisseur interne dienstverlening	secretaris overleg
Jaarrekening 4.2.2	Vastleggen interne overlegmomenten met accountant	29/09/2017	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	Stafadviseur Financiën	College B&W
Jaarrekening 4.2.3	Beleggen en formaliseren taken en verantwoordelijkheden coördinator jaarrekening	29/09/2017	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	Stafadviseur Financiën	secretaris overleg
Jaarrekening 4.2.4	Afspraken met accountant vastleggen over maatregelen jaarrekening 2017	29/09/2017	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	Stafadviseur Financiën	secretaris overleg
Jaarrekening 4.2.5	Opstellen VIC plan 2 ^e half jaar en voorleggen aan accountant	13/10/2017	Concerncontrollant	Auditor	n.v.t.
Jaarrekening 4.2.6	Inrichten projectteam jaarrekening	29/09/2017	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	Stafadviseur Financiën	secretaris overleg
Jaarrekening 4.2.6	Opstellen overzicht t.k.n. voor Raad met belangrijkste activiteiten en planning jaarrekening 2017	25/10/2017	Domeinregisseur Interne Dienstverlening	Stafadviseur Financiën	College B&W

6.2 Informatievoorziening naar de Raad

De kracht van een goedlopend proces zit in duidelijkheid over taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In de informatievoorziening is het derhalve van belang dat deze aansluit bij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de diverse gremia. Hiermee wordt voorkomen dat er rolvervaging ontstaat en dat er onduidelijkheid ontstaat in de aansturing. U heeft als Raad een controlerende rol richting ons college op de voortgang van de met u afgesproken activiteiten. Deze rol heeft zijn beslag gekregen in onze afspraken over de Planning- en controlcyclus (P&C cyclus). Wij stellen uw Raad voor om het verzoek om maandelijks geïnformeerd te worden over de voortgang van het plan van aanpak te heroverwegen. Wij stellen u voor om de afgesproken voortgangsdOCUMENTEN in de P&C cyclus te benutten om verantwoording af te leggen over de voortgang op dit PvA. Mocht u toch willen vasthouden aan het maandelijks rapporteren dan zullen

wij u een voorstel voor budgetuitbreiding voorleggen als er meer duidelijkheid is over de inzet die wij in totaal moeten leveren op dit PvA en de al bestaande verbeterplannen. Ter illustratie: Het maandelijks rapporteren kost op jaarbasis ongeveer 30.000 euro (basis handleiding overheidstarieven 2017 van het ministerie van Financiën). Hierbij gaan we uit van een gemiddelde inzet van 40 uur per maand op een schaal 8 niveau voor het verzamelen, consolideren en afstemmen van de voor de rapportage benodigde informatie. Bij het onderdeel middelen hebben wij het benodigde bedrag voor de komende 8 maanden (20.000 euro) als optie weergegeven.

Hoofdstuk 7. Middelen

Zoals u uit dit PvA kunt aflezen is er veel inzet nodig om de verbeteringen op het gebied van bedrijfsvoering door te voeren. Inzet die gevraagd wordt terwijl ‘de winkel’ voor alle overige reguliere werkzaamheden gewoon open blijft. Daarnaast spelen de ontwikkelingen op het gebied van de organisatieontwikkeling met nieuwe medewerkers en met nieuwe rollen en taken. Als we hierbij de achterstand betrekken die we hebben opgelopen als gevolg van het uitlopen van het jaarrekening proces dan ontkomen we er niet aan om in ieder geval eenmalig en op korte termijn te investeren in ambtelijke capaciteit.

Vooruitlopend op de verdere uitwerking en inventarisatie vragen wij u om voor de komende 8 maanden een eenmalig “rompbudget” van 110.000 euro ter beschikking te stellen ten laste van de Algemene Reserve. Dit bedrag is voornamelijk bedoeld voor de extra werkzaamheden die we moeten uitvoeren in het kader van de verbeteringen rond het proces jaarrekening.

De benodigde extra capaciteitsinzet die voortvloeit uit de werkzaamheden die nog resteren voor het project control 3^e fase zullen wij opvangen binnen ons personeelsbudget voor 2017.

Uiteraard rapporteren we conform de afgesproken kaders over de besteding van de extra middelen. Voor een onderbouwing van het gevraagde bedrag van 110.00 euro zijn we vooralsnog uitgegaan van de volgende componenten:

Activiteit	Onderdeel PvA	Gevraagd budget)	Onderbouwing
Inhalen achterstand op het gebied van de VIC en mogelijke uitbreiding werkzaamheden als gevolg van de verscherpte eisen accountantscontrole	4.2.5	30.000	330 uur
Mogelijke ondersteuning bij het opstellen van een structuur voor het project- en procesmatig werken	4.3.3	15.000	160 uur
Tijdelijke ondersteuning management	Totaal plan	25.000	1 dag per week, gedurende 4 maanden
Tijdelijke ondersteuning taakveld financiën in verbeterproces jaarrekening	4.2.1 / 4.2.2 / 4.2.3	40.000	2 dagen per week gedurende 6 maanden
Totaal		110.000	
Optioneel 8 maandelijks rapportages	Totaal plan	20.000	Gedurende 8 maanden

Hoofdstuk 8. Risico's

Een risico in het proces jaarrekening is de aangekondigde evaluatie door uw Raad over het contract met de accountant. Bij de evaluatie wordt betrokken of beide partijen met elkaar door willen gaan. De vraag is of de accountant bereid is om vooruitlopend op het eindresultaat van de evaluatie tijd te investeren in de voorbereiding van de jaarrekening 2017. Wellicht is het aan te bevelen deze evaluatie zo spoedig mogelijk af te ronden om zo in beeld te krijgen of het contract met de accountant doorloopt en om de financiële consequenties betreffende de jaarrekeningcontrole op korte termijn in beeld te krijgen.

Als gevolg van de ontstane problematiek hebben wij dit jaar achterstanden opgelopen in de VIC en kijkend naar de korte tijd die ons rest voor het boekjaar 2017 is er niet veel tijd meer om nog zaken te corrigeren zoals bijv. bij Inkoop. Ook is het op dit moment niet helder wat de impact zal zijn van de, uit het overleg met de accountant, komende activiteiten. Het risico is dat wij mogelijk niet alles op kunnen pakken voor de accountantscontrole 2017 en dat we ook volgend jaar het nodige mogen verwachten aan opmerkingen van de accountant. Wij informeren u hierover uiterlijk in november 2017 aansluitend op de activiteit genoemd bij 4.2.6.

Bijlage 1: Overzicht bestudeerde documenten en geïnterviewde sleutelfunctionarissen incl. korte weergave bestaande plannen

Bestudeerde documenten

In de voorbereiding van het PvA hebben de adviseurs van BMC de volgende documenten ontvangen:

- de schematische weergave opzet plan van aanpak
- het accountantsverslag 2016 en 2 voorgaande jaren incl. rapportages interimcontrole
- de reactie op accountantsrapport 2016 ambtelijk en bestuurlijk
- het amendement gemeenteraad
- het plan van aanpak project control 3^e fase inclusief aanbevelingen Twijnstra & Gudde
- het organisatierapport 'Van goed naar beter'
- het advies van de werkgroep structuur
- de adviezen overige werkgroepen organisatie-vernieuwing
- de jaarrekening 2016 en
- de eigen VIC (Verbijzonderde Interne Controle) rapportages 2016
- dashboard V&H juli 2017
- Plan van aanpak project verbetering inkoopproces

Overzicht geïnterviewde sleutelfunctionarissen

Daarnaast hebben de adviseurs van BMC gesproken met:

- het college van burgemeester en wethouders, wethouder Kamp, wethouder Schoneveld, wethouder Zwijs en burgemeester Klijns
- de gemeentesecretaris en algemeen directeur mevrouw van Bavel
- de heer E. Tjissen, vertegenwoordiger inkoopproces
- de heer H. Verbeek, concerncontroller
- de heer N. Dominicus, auditor
- de heer A. Ringerwöle, manager gemeentewinkel
- de heer P. Flier, manager bedrijfsvoering
- de heer B. Cornel, verantwoordelijke rekeningproces
- de heer C.M. Steehouwer, accountant BDO

Korte weergave plan van aanpak Control 3^e fase

In het project Control 3^e fase is gestart in het voorjaar van 2016 en bevat de volgende onderwerpen / processen:

1. Inkoop en aanbesteding
 - toepassing inkoopregels
2. Inhuur personeel
 - inzicht in externe inhuur/ werking Flex West-Brabant
3. WMO
 - verbeteren administratieve proces a.d.h.v. bevindingen interne controle
4. Jeugdzorg
 - verbeteren administratieve proces a.d.h.v. bevindingen interne controle
5. Verhuuradministratie
 - inrichting gebouwenbeheersysteem
6. Financiële administratie:
 - Kwaliteit boeken financiële administratie (juiste toepassing codering)
 - Verplichtingenadministratie (invoering)

- Urenverantwoording (sturen op uren)
- Doorberekening kostenplaatsen (tijdig afwijkingen constateren en rapporteren)
- 7. Treasury
 - berekening kasgeldlimiet, uitvoering interne controle en optimaliseren liquiditeitsprognose
- 8. ICT
 - toepassing wachtwoordenbeleid (Coda, SBA, WMO-Ned)
- 9. Subsidieverlening
 - volledigheid en terugvindbaarheid digitale dossiers
- 10. Belastingen (BWB)
 - aansluiting Coda en BWB en de beoordeling van de voorziening dubieuze debiteuren

Korte weergave plan van aanpak 'aanbevelingen onderzoeksrapport Twynstra Gudde'

In opdracht van de gemeenteraad heeft onderzoeksbureau Twynstra Gudde een onderzoek uitgevoerd in het kader van de aanpassingen aan het gemeentehuis en de vervanging van het meubilair in de bestuursvleugel. In het onderzoeksrapport, dat 12 oktober is besproken in de gemeenteraad, doet Twynstra Gudde een 7-tal aanbevelingen. Naar aanleiding van die bespreking is 18 januari 2017 een plan van aanpak opgesteld inzake de uitvoering van de aanbevelingen van Twynstra Gudde. De aanbevelingen vanuit het onderzoeksrapport zijn alle door het college overgenomen.

De aanbevelingen kort weergegeven:

1. Laat visievorming voorafgaan aan het formuleren van en uitvoeren van maatregelen.
2. Maak enkel gebruik van adviesnota's indien besluitvorming door het college nodig is. Dit versterkt de helderheid van besluitvorming.
3. Herijk het inkoopbeleid.
4. Voorkom onduidelijkheid en zet een integraal en actueel vervangingsschema op voor het meubilair met daarbij een passende en meerjarige dekking. Actualiseer dit vervangingsschema en bijbehorende kredieten en verwerk wijzigingen expliciet in de begroting.
5. Verbeter de organisatie en het beheer van betalingen. Realiseer voldoende checks & balances die ervoor zorgen dat betalingen op een goede wijze, inclusief juiste en passende dekking, plaatsvinden.
6. Realiseer met het oog op financiële zorgvuldigheid voldoende checks & balances binnen besluitvormingsprocessen. Versterk de toetsende rol binnen de financiële keten.
7. Verbeter de kenbaarheid en vindbaarheid van de Regeling melding vermoeden misstand gemeente Moerdijk 2015. Koppel terug wat wordt gedaan met signalen.

Het plan van aanpak bestaat uit een aantal deelplannen, te weten verbetering inkoopproces en verbetering financiële administratie, p&c-cyclus en besluitvormingsproces

Korte weergave notitie 'Van goed naar beter'

In juni 2017 is een notitie opgesteld 'Van goed naar beter'. De notitie 'Van goed naar beter' is een samenvatting van hetgeen een zestal werkgroepen in de organisatie hebben gevonden van thema's als visie, besturingsconcept, cultuur, dienstverlening, structuur en uitwerking.

In dit plan zijn de gewenste kernkwaliteiten (Ambitieuze, Betrokken & Loyaal, Flexibel, Inwonergegericht en Deskundig) voor medewerkers bij de gemeente Moerdijk uitgewerkt en is de besturingsfilosofie uitgewerkt.

Samengevat kenmerkt de besturingsfilosofie zich door:

- Het vergroten van de integraliteit: indeling in domeinen op basis van opgaven en taken, waarbij beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bij elkaar zitten: samenwerken aan opgaven met 1 eigenaar. Op strategisch gebied vindt afstemming in het Secretarisoverleg plaats.
- Een andere aansturing: Een faciliterende en coachende leiderschapsstijl, waarbij de medewerker ruimte gegeven wordt om zelf verantwoordelijkheid te nemen en te dragen.
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, korte lijnen en mandatering die daar recht aan doet. Het eigenaarschap wordt duidelijk vormgegeven.
- Ondersteuning door systemen die passen bij de opgaven, ondersteund door medewerkers wiens kwaliteiten optimaal ingezet worden.

Bijlage 2: Uitwerking uitvoeringsorganisatie

Stuurgroep

- De stuurgroep heeft de opdrachtgeversrol richting de projecten.
- De stuurgroep is verantwoordelijk voor de voortgang van het programma en voorziet de projectgroepen van faciliteiten.
- De stuurgroep voorziet in de besluitvorming op de verschillende projectplannen en de daarin opgenomen benodigde faciliteiten, kaders en mijlpalen.
- De stuurgroep benoemt de projectleiders.
- De stuurgroep bewaakt de organisatie brede kaders en beoordeelt periodiek de projectresultaten, de projectdoelstellingen en de projectrisico's aan de hand van rapportages van de projectgroepen.
- De stuurgroep wordt voorgezeten door de gemeentesecretaris en de domeinregisseur bedrijfsvoering wordt benoemd als overall projectleider.
- De wethouder financiën, de concerncontroller en een medewerker communicatie zijn toegevoegd als vaste leden in de stuurgroep.

Projectleidersoverleg

- Het projectleidersoverleg is een afstemmingsoverleg tussen de verschillende projecten. Hiermee willen we een waarborg creëren voor het integraal werken en het samenwerken.
- Het projectleidersoverleg beoordeelt de verschillende projectplannen op integraliteit en kwaliteit.
- Het projectleidersoverleg beslist over voorstellen aan de stuurgroep. Voorstellen aan de stuurgroep lopen dus altijd via het projectleidersoverleg en worden schriftelijk ingediend voorzien van motivatie en consequenties op het gebied van capaciteit, financiën en doorlooptijd project.
- Het projectleidersoverleg wordt voorgezeten door de overall projectleider.

Projectgroepen

- In de projectgroepen worden de verschillende projecten uitgewerkt vanuit het mandaat (tijd, geld, kwaliteit en scope) zoals afgegeven in het door de stuurgroep goedgekeurde projectplan
- De projectgroep wordt voorgezeten door een projectleider. De projectleider wordt benoemd door de stuurgroep.
- De projectleider bewaakt de voortgang van het project en doet een voorstel voor de bemensing van de projectgroep aan de stuurgroep.

Bijlage 3: Overzicht stand van zaken Project control 3^e fase (peildatum 17 augustus 2017)

3.1 Deelproject Verbetering inkoopproces:

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/ Nieuwe planning	Stand van zaken
	Inkoopbeleid actualiseren	1-03-17	18-07-17	Afgerond	Het nieuwe inkoopbeleid door B&W op 18 juli 2017 vastgesteld. Het onderdeel SROI is nog niet herzien in afwachting van advies daarover vanuit De6. Advies De6 wordt in Q3 verwacht waarna het in het inkoopbeleid verwerkt kan worden.
	Optimaliseren opzet, positioneren en invullen sleutelfunctie "Inkoopconsulent" binnen de gemeentelijke organisatie	1-02-17	10-05-17	Afgerond	MT heeft nieuwe functie-inhoud vastgesteld en ingestemd met de benoeming van Jos Schalk als nieuwe inkoopconsulent.
	Werkproces optimaliseren	1-05-17	X	31-12-2017	Het invullen van de nieuwe functie Inkoopconsulent heeft meer tijd gevegd dan gepland waardoor het procesoptimalisatietraject niet meer voor het zomerreces kon worden afgerond. Om praktische redenen is besloten het traject na het zomerreces op te pakken. Start 4 september 2017. Doorlooptijd 3 maanden.
	Organiseren tijdelijke administratieve ondersteuning inkoopproces	1-01-17	20-12-16	Afgerond	Afd. Bedrijfsvoering verleent medewerkers administratieve ondersteuning bij het inkoopproces. Periodiek worden medewerkers via intranet daarop attent gemaakt.

3.2 Deelproject Verhuuradministratie:

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/ Nieuwe planning	Stand van zaken
	De structuur van het vastgoedbeheerprogramma moduleren naar onze wensen en behoeften.	2016-2017	Q2-2017	Afgerond	
	De basisinformatie van de gebouwen in het programma importeren	2016-2017	Q2-2017	Afgerond	
	De informatie van de contractpartijen (gebruikers, huurders, exploitanten) voor de module contractbeheer in het programma importeren.	2016-2017	Q2-2017	Afgerond	
	Deze twee imports in de komende periode (september- december 2017) controleren, in eerste termijn op de cruciale informatie voor het contract- en contactbeheer.	2017	X	Q4-2017	Doel hiervan is om vanaf januari 2018 een operationeel programma beschikbaar te hebben, waarmee we de contracten kunnen beheren en de facturaties kunnen verzorgen.
	Waar nodig lacunes invullen.	2017	X	Q3-2017 ev	Dat aanvullen blijft een doorlopend proces, ook voor de andere modules.
	Structuur van de modules sleutelbeheer en reserveringen opzetten.	2017	X	Q3-2017	Informatie verzamelen om deze daarna te laten importeren. Daarna volgt een controle-ronde. Ons streven is om deze twee modules in het eerste kwartaal van 2018 operationeel te hebben.
	Inrichting van de module, MOP , het verzamelen van de informatie, het importeren hiervan en een controle-ronde.	2017	X	Q1-2018	Ons streven is om deze module in het eerste kwartaal van 2018 operationeel te hebben.

3.3 Deelproject Belastingen (BWB):

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/ Nieuwe planning	Stand van zaken
	Aansluiting BWB met financiële administratie	31-12-16	Q4-2016	Afgerond	Er zijn in 2016 met de BWB verbeterafspraken gemaakt ten aanzien van de gegevensaanlevering door de BWB. De uitvoering van die afspraak wordt bewaakt door Bedrijfsvoering. Bij de jaarrekening 2015 was dit geen knelpunt meer. De tussentijdse afstemming vindt inmiddels plaats, zodat dit verbeterpunt als afgedaan kan worden beschouwd.
	Afspraken maken met de BWB inzake aan te leveren informatie t.b.v. beoordeling post dubieuze debiteuren	31-12-16	Q4- 2016	Afgerond	De werkwijze is in 2016 doorgesproken met BDO en akkoord bevonden.

3.4 Deelproject Wachtwoordbeleid CODA:

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/ Nieuwe planning	Stand van zaken
	Verbeter het wachtwoordbeleid van CODA. Geef daarbij de wachtwoorden van de CODA-accounts een maximale geldigheidsduur van 60 dagen, verhoog de minimale lengte naar 6, dwing complexiteit af en laat het account blokkeren na 3 inlogpogingen.	31-12-16	Q3-2016	Afgerond	Het algemeen wachtwoordbeleid (1 ^e inlog op systemen e.d.) is vastgesteld door het MT/DT en geïmplementeerd en gecommuniceerd naar de medewerkers. De accountant heeft via de managementletter 2 oplossingsrichtingen meegegeven (single sign on óf aanscherping wachtwoordbeleid van de applicatie). Deze verbeteractie is middels single sign on gerealiseerd.

3.5 Deelproject Inhuur:

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/Nieuwe planning	Stand van zaken
	Inzicht in de externe inhuur van personeel	01-04-17	29-3-2017 in MT besproken	Testfase doorlopen en evaluatiemoment prikken na optimalisatie verplichtingenadministratie	Er is een rapportage ingericht in Coda die de stand van zaken van de inhuurtrajecten en inkoop van diensten weergeeft. Vanwege de strubbelingen die

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/Nieuwe planning	Stand van zaken
					er zijn met de verplichtingen-administratie wordt nu nog de "oude" rapportage uit Flex-West Brabant gebruikt om de externe inhuur inzichtelijk te maken als onderdeel van de managementmonitor

3.6 Deelproject Verbetering financiële administratie, p&c-cyclus en besluitvormingsproces:

Plan van aanpak verbetering financiële administratie optimaliseren

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/ Nieuwe planning	Stand van zaken
	Financiële administratie	-deels 1-5-2017 -deels 1-8-2017		Nieuwe planning: 31-12-2017 (haalbaarheid nieuwe planning alleen mogelijk met aanvullende capaciteitsinzet)	Onderwerpen gekoppeld aan begrotingswerkzaamheden bevinden zich in opstartfase i.v.m. de uitloop van het jaarrekeningtraject. Overige onderwerpen vinden plaats in het kader van de bestuursrapportages, maar zijn nu nog afhankelijk van oordeel budgethouders, terwijl het toezicht vanuit financiën nog afzonderlijk moet worden gestructureerd.
	Betalingsverkeer	1-07-17		Nieuwe planning: 31-12-2017 (idem)	Moet nog mee gestart worden.
	Vervangings-investeringen	1-04-17	01-08-2017	Afgerond	De vervangings-investeringen zijn voor de meerjarenbegroting 2018-2021 voor deze periode geactualiseerd. De kredietenaanvraag vindt gelijktijdig plaats met het besluit tot vaststelling van de begroting, via een afzonderlijk beslispunt. Over de verwerking van de wijzigingen na

					beschikbaar stellen krediet wordt in het kader van de bespreking van de nieuwe verordening 212 gesproken met de rekeningcommissie.
--	--	--	--	--	--

Plan van aanpak P&C-cyclus

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/Nieuwe planning	Stand van zaken
	Urenverantwoording	1-07-17		Nieuwe planning: 31-12-2017 (haalbaarheid nieuwe planning alleen mogelijk met aanvullende capaciteitsinzet)	Werkwijze verdeling per kwartaal gerealiseerd. Overige onderwerpen moeten nog opgepakt worden.
	Projecten/Kredieten	1-07-17		Nieuwe planning: 31-12-2017 (idem)	Moet nog mee gestart worden.

Plan van aanpak rollen besluitvormingsprocessen

Status	Omschrijving verbetertraject	Planning	Realisatie	Afgerond/Nieuwe planning	Stand van zaken
	Rollen besluitvormingsprocessen	Eind februari 2017		Nieuwe planning: ? (haalbaarheid nieuwe planning alleen mogelijk met aanvullende capaciteitsinzet)	Deze opgave is gekoppeld aan de uitwerking van de besturingsfilosofie/ Organisatievernieuwing. Deze uitwerking heeft meer tijd gevraagd dan verwacht. Op hoofdlijnen is nieuwe opzet bekend. Uitwerking wat precies bij welke functies wordt ondergebracht moet nog plaatsvinden. Hierbij moet ook aandacht zijn voor de rollen in de financiële en administratieve organisatie met daarbij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

3.7 Deelproject Jeugd:

In het project Control 3^{de} fase zijn voor het onderdeel Jeugd alle nog lopende actiepunten opgenomen die voortkomen uit de IC's van 2014 en 2015. In feite is sprake van regulier doorlopend proces. Op basis van een jaarlijks op te stellen en uit te voeren IC-plan wordt bezien of er conform de vastgestelde processen wordt gewerkt en/of processen aanpassing/aanscherping behoeven. Naast onze eigen IC-rapportages vormen de managementletter en het accountantsverslag belangrijke bases voor verbetering. Tussen onze IC-rapportages en de aanbevelingen van de accountant bestaat een sterke wisselwerking. Geconcludeerd kan worden dat alle acties van control 3^{de} fase voor dit onderdeel zijn gerealiseerd. Aan de hand van de IC dient te worden bezien of doorgevoerde verbeteringen ook daadwerkelijk het gewenste resultaat hebben. De IC over de eerste helft van 2017 heeft echter nog niet plaats kunnen vinden. Op basis van de IC 2016, de managementletter 2016 het accountantsverslag 2016 zijn nieuwe acties geformuleerd. Deze vormen het actieplan voor het komende half jaar. De focus van de acties liggen op vlak van de prestatieverlevering, de verbetering van de financiële aansluiting en het verbeteren van de aansluiting van de productieverantwoording van zorgaanbieders met de gemeentelijke administratie.

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Stand van zaken
	Bewaken dat herbeoordeling van overgangsccliënten wordt afgerond binnen de wettelijke termijn	2 ^{de} kwartaal 2016	Het betrof 350 herindicaties die in 2015 gepland waren en die uiteindelijk allemaal vóór 1 mei 2016 door een jeugdprofessional (óf telefonisch óf middels een huisbezoek) besproken moeten zijn. De gesprekken met de cliënten hebben allemaal plaatsgevonden.
	Checklist hanteren voor benodigde documenten voor complete dossiervorming	3 ^{de} kwartaal 2016	De checklist is opgesteld en wordt vanaf 1 januari 2016 gebruikt, zodat de vereiste stukken in de dossiers behoren te zitten. De checklist wordt aan de hand van ervaringen aangepast.
	Leg de toetsing aan het woonplaatsbeginsel bij de melding vast en archiveer de bewijsstukken in het dossier.	2 ^{de} kwartaal 2016	Wmo-Ned is hierop ingericht en de jeugdprofessionals zijn geïnstrueerd.
	Zie toe op het opstellen van beschikkingen en het archiveren daarvan in dossiers.	4 ^{de} kwartaal 2016	Wmo-Ned is hiertoe naar het voorbeeld van Etten-Leur aangepast. De jeugdprofessionals zijn geïnformeerd over het belang van een goede verantwoording en zijn geïnstrueerd.
	Maak nadere afspraken over zichtbare toetsing van de prestatieverlevering	4 ^{de} kwartaal 2017	Zichtbare toetsing vindt plaats voor de arrangementen perspectief en intensief. Op de overige arrangementen en de PGB's zal de zichtbare toetsing in de loop van 2017 zijn beslag krijgen. Dit maakt ook onderdeel uit van het op te stellen actieplan voor het komende halfjaar.

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Stand van zaken
	Volg de afloop van opgenomen verplichtingen.	4 ^{de} kwartaal 2016	Het leeuwendeel van de verplichtingen 2015 is gebaseerd op ontvangen facturen die bij de afsluiting van het jaar nog niet verwerkt waren. Hierdoor is het risico dat de kosten niet juist verantwoord zijn gering. In 2016 is het proces aangepast en worden fysieke facturen ook in ZorgNed ingelezen en lopen alle cliëntgebonden facturen via de geautomatiseerde factuurcontrole. Van de voor 2016 opgenomen verplichtingen is de afloop ook beoordeeld. Door dat nu alle cliëntgebonden facturen via de factuurcontrole lopen is het aantal verplichtingen over 2016 aanzienlijk lager dan in 2015.
	Controleren op dubbele betalingen	4 ^{de} kwartaal 2016	Controle heeft plaatsgevonden. Uit de controle zijn 4 dubbele betalingen naar voren gekomen.
	Toets de jaarlijkse productieverantwoording van de zorgleveranciers met de financiële administratie.	2 ^{de} kwartaal 2017	Toetsing heeft plaatsgevonden bij de jaarrekening van 2016. Hieruit is gebleken dat de verantwoordingen op verschillende wijzen worden uitgevoerd. Conform de aanbeveling van de accountant vormt het verbeteren van de informatie-uitwisseling met zorginstellingen om tot een eenduidige verantwoording van overloop van zorgkosten te komen een nieuw actiepunt. Dit maakt onderdeel uit van het op te stellen actieplan van het komende half jaar.

3.8 Deelproject Wmo:

In het project Control 3^{de} fase zijn voor het onderdeel Wmo alle nog lopende actiepunten opgenomen die voortkomen uit de IC's van 2014 en 2015. In feite is sprake van regulier doorlopend proces. Op basis van een jaarlijks op te stellen en uit te voeren IC-plan wordt gezien of er conform de vastgestelde processen wordt gewerkt en/of processen aanpassing/aanscherping behoeven. Naast onze eigen IC-rapportages vormen de managementletter en het accountantsverslag belangrijke bases voor verbetering. Tussen onze IC-rapportages en de aanbevelingen van de accountant bestaat een sterke wisselwerking. Geconcludeerd kan worden dat alle acties van control 3^{de} fase voor dit onderdeel zijn gerealiseerd. Aan de hand van de IC dient te worden gezien of doorgevoerde verbeteringen ook daadwerkelijk het gewenste resultaat hebben. De IC over de eerste helft van 2017 heeft echter nog niet plaats kunnen vinden. Op basis van de IC 2016, de managementletter 2016 het accountantsverslag 2016 zijn nieuwe acties geformuleerd. Deze vormen het actieplan voor het komende half jaar. De focus van de acties liggen op vlak van de prestatielevering, de verbetering van de financiële aansluiting en het verbeteren van de aansluiting van de productieverantwoording van zorgaanbieders met de gemeentelijke administratie.

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Stand van zaken
	Het zichtbaar vastleggen van de toepassing van het 4-ogenprincipe bij het opstellen van beschikkingen conform het toetsingsprotocol of op basis van goede ervaringen het toetsingsprotocol versoepelen.	3 ^{de} kwartaal 2016	Toetsingsprotocol is opgesteld. Toezicht op naleving van protocol is het reguliere werk van de kwaliteitsmedewerker. Complexe aanvragen worden getoetst door de senior consulent, simpele aanvragen door de consulent zelf of in geval van een junior wel door een collega.
	Zorg altijd voor een schriftelijke ontvangstbevestiging van de melding, zodat vastligt dat de cliënt in de gelegenheid is gesteld een persoonlijk plan in te dienen.	2 ^{de} kwartaal 2016	Het systeem is zo ingericht dat na iedere melding automatisch een ontvangstbevestiging uitgaat.
	Zie toe op het tijdig uitvoeren van onderzoeken en afgeven van beschikkingen	3 ^{de} kwartaal 2016	In Wmo-Ned is een termijnbewaking (actielijsten consulenten) ingevoerd. Wekelijks wordt de actielijsten uitgedraaid t.b.v. het teamhoofd. Deze lijsten zijn up-to-date.
	Maak nadere afspraken over zichtbare toetsing van de prestatielevering voor zorg in natura	4 ^{de} kwartaal 2016	Dit is gerealiseerd door het opzetten van een nazorgproces voor de onderdelen hulpmiddelen, huishoudelijke ondersteuning en begeleiding. Op de PGB's zal de zichtbare toetsing in de loop van 2017 zijn beslag krijgen. Dit maakt ook onderdeel uit van op te stellen actieplan van het komende half jaar.
	Toets de jaarlijkse productieverantwoording van de zorgleveranciers met de financiële administratie.	2 ^{de} kwartaal 2016	Toetsing heeft plaatsgevonden bij de jaarrekening van 2015.

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Stand van zaken
	Analyse en borging volledigheid CAK meldingen.	2 ^{de} kwartaal 2016	De inventarisatie van foutieve CAK-opgaven heeft plaatsgevonden. De foutieve opgaven zijn hersteld. Er wordt nu gebruik gemaakt van een formulier "controle arrangement" waardoor de kans op fouten wordt geminimaliseerd. In het systeem is een verplicht te doorlopen processtap toegevoegd.
	Archiveervoorschriften opstellen en uitzetten.	2 ^{de} kwartaal 2016	Er zijn werkinstructies inzake archiveren opgesteld. Teamhoofd ziet er blijvend op toe dat deze instructies onder de aandacht worden gebracht en dat deze worden toegepast.
	Parafenlijst opstellen	2 ^{de} kwartaal 2016	Parafenlijst is opgesteld en wordt periodiek geactualiseerd.
	Toezen op volledigheid dossiers	3 ^{de} kwartaal 2016	Alle informatie wordt in Zorg-Ned vastgelegd. Jeugdprofessionals zijn gewezen op het belang van volledigheid van dossiers.

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Stand van zaken
	Vastleggen onderbouwing van het toepassen goedkoopst adequate oplossing.	2 ^{de} kwartaal 2016	Het proces is in Zorg-Ned zodanig geoptimaliseerd dat inzichtelijk is hoe via toepassing van de verantwoordelijkheidsladder (eerste eigen financiële middelen, daarna eigen netwerk, enz.) gekomen wordt tot een oplossing.
	Vaststellen ID	2 ^{de} kwartaal 2016	In het proces is de stap opgenomen dat er verplicht een controle moet worden gedaan en vervolgens in het systeem moet worden vermeld wat men gecontroleerd heeft (paspoort of ID). Er mag tegenwoordig NIET meer gevraagd worden naar een kopie ID-bewijs. GBA-check vindt altijd plaats. Applicatie is ook gekoppeld aan de GBA. Er kunnen alleen maar klanten opgevoerd worden die in de gemeente woonachtig zijn.

3.9 Deelproject subsidies:

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Afgerond /Nieuwe planning	Stand van zaken
Nr 47	De procedures rondom het volledig vullen van de subsidiemodule strakker hanteren. De controleerbaarheid van processen wordt daarmee voor zowel de interne als de externe controle vergroot. De wijze van digitale archivering afstemmen op het proces van de aanvragen jaarlijkse subsidies professionele instellingen.		Juni 2018	Op dit moment wordt de subsidiemodule "jaarlijkse en eenmalige subsidies" in Zaaksysteem ingericht. Vanaf 1 januari 2018 wordt het proces in gang gezet om de acties die gerealiseerd zijn voor de jaarlijkse en eenmalige en jaarlijkse subsidies ook te realiseren voor de subsidies aan professionele instellingen.
Nr 48	Nagaan wat wil je bereiken en hoe pas je het toe.			Zie Nr. 53
Nr 49	Nagaan wat voor soort verklaring. Wat wil je ermee? Waar wil je meer zekerheid over?			Zie Nr. 53 De bestaande regels over het vormen van eigen vermogen door professionele staan op gespannen voet met de huidige ambitie om vanuit de gemeente meer in te zetten op prestatie afspraken.
Nr. 50	- Kostencategorie per deelproces subsidies aanmaken. - Toezien op juiste toepassing.	31-12-2017		Met financiën is afgestemd om de boekingen op 17 producten terug te brengen naar 5 producten. Financiën is aan zet om de benodigde administratieve

Status	Omschrijving verbetertraject	Realisatie	Afgerond /Nieuwe planning	Stand van zaken
				omboekingen voor eind 2017 uit te voeren.
Nr. 51	- Afwijking accepteren en de raad hierover informeren. - Bij de nieuwe subsidieverordening deze vereiste niet meer opnemen.		Afgerond	Er zijn geen afwijkingen. Zie Nr. 53
Nr. 52	- Voor de toets de prestaties vastleggen bijv. door een vinkje in de subsidiemodule of op overzicht prestatieafspraken. Ook kan het in gespreksverslagen vastgelegd worden en die gespreksverslagen toegevoegd worden aan het subsidiedossier. - Voor 5 professionele instellingen wordt de vastlegging en de toetsing van de prestaties nader uitgewerkt waarbij het enerzijds gaat om de intentie ten aanzien van wat bereikt moet worden en anderzijds de aantallen die behaald cq gerealiseerd moeten worden.			Zie Nr. 47
Nr. 53	Doornemen en waar nodig aanpassen algemene subsidieverordening		31-12-18	De algemene subsidie-verordening zal in 2018 worden doorgelicht.

De activiteiten waarbij de status rood is aangegeven betreffen alleen de subsidies van de gesubsidieerde instellingen. Dit betekent dat de overige subsidies en daarbij behorende processen op 31-12-2017 op orde zijn.

Bijlage 4: Stand van zaken managementletter 2016

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
		Verbeteren proces Managementletter	Henk Verbeek RicusTiekstra	Er is een procesvoorstel voorbereid en in 2 stappen voorgelegd aan BDO. De jaarrekeningplanning in januari en de verdere uitwerking van het proces in maart. Ondanks rappelleren heeft BDO niet gereageerd op de voorstellen. Het proces met betrekking tot de jaarrekeningcontrole is niet goed verlopen, waardoor de planningsdata niet zijn gehaald en MT en college hun rol in het proces niet op een goede wijze hebben kunnen vervullen. Het jaarrekeningproces zal in het najaar samen met de griffie en BDO worden geëvalueerd.
<i>Algemene bedrijfsvoering</i>				
	Voer een analyse uit op mogelijke begrotingsoverschrijdingen voor reserves en investeringen. In 2016 kan nog een begrotingswijziging worden doorgevoerd om onrechtmatigheden te voorkomen	Advies niet overgenomen. Geen actie nodig geacht.	N.v.t	
<i>Sociaal domein</i>				
	Dring de onzekerheden ten aanzien van de processen van het sociaal domein terug door aanvullende (prestatie-) controles door de gemeente, zowel voor de PGB's als de overige zorg in	1. In samenspraak met BDO komen tot een aanvaardbare en afdoende aanpak en procedure om risico's ten aanzien van de getrouwheid en rechtmatigheid	André Ringerwöle	1. Afstemming met BDO heeft in januari plaatsgevonden. In het verslag zijn op verzoek van de account de verrichte inspanningen op het gebied van leveringscontrole inzichtelijk gemaakt;

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
	natura.	van de zorglasten zoveel als mogelijk te kunnen mitigeren. 2. Raad informeren over mogelijk onthouding verklaring rechtmatigheid		2. Naar aanleiding van het overleg zijn door BDO 5 aanvullende controlelijnen voorgesteld. Hiervan zijn er door ons 4 gevolgd. Eén controlelijn, te weten de controle op de daadwerkelijke levering van de zorg die wordt betaald door de PGB Jeugdzorg, is beargumenteerd niet gevolgd, één en ander is verwoord in de reactie op accountantsverslag 3. De RIB is in april in routing gebracht en is door de raad voor kennisgeving aangenomen.
<i>Grafrechten</i>				
	Stel een norm op ten aanzien van de grafrechten ten aanzien van welke kosten toe te rekenen aan de begraafplaatsen om de kostendekkendheid te kunnen bepalen.	1. Opstellen norm grafrechten 2. Verwerking hiervan in verordening grafrechten 2018 september	Inge Koster	Stand van zaken op dit moment niet bekend. Vanwege vertrek van Annette zal Inge Koster gevraagd worden voorlopig als eerste aanspreekpunt op te treden.
<i>Rioolrechten</i>				
	Maak voor de toekomst een vergelijking tussen de realisatie van de exploitatiekosten en de investeringen die gedaan zijn, voorzien van een verschillenanalyse. Daarbij is het ook van belang aan te geven of de afwijkingen een	Opstellen vergelijking tussen de realisatie van de exploitatiekosten en de investeringen, voorzien van een verschillenanalyse.	Ico Goedhart	Wordt meegenomen in het reguliere P&C-proces.

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
	incidenteel of structureel karakter hebben.			
<i>Salarissysteem</i>				
	Voer de VIC uit ten aanzien van de controle van de conversie naar het nieuwe salarissysteem ADP ter absolute borging van de juistheid en volledigheid van de uitgevoerde conversie.	De VIC zal vóór de jaarrekeningcontrole worden uitgevoerd.	Henk Verbeek	De VIC is uiteindelijk, met name als gevolg van werkdruk bij P&O, eind maart uitgevoerd en begin april gerapporteerd aan het management van Bedrijfsvoering.
<i>Inkopen en aanbestedingen</i>				
	Voer aanvullend aan de spendanalyse van de inkopen en aanbestedingen specifieke analyses uit op nieuw aangegane verplichtingen.	1. Afstemming met BDO over de aard, diepgang en omvang van deze werkzaamheden. 2. Uitvoeren spendanalyse 3. Op basis van analyse vaststellen in hoeverre inkoop voldoet aan wetgeving: maart; 4. Management rapporteren inzake uitkomsten.	Henk Verbeek	De aard, omvang en diepgang van de spendanalyse is met BDO afgestemd. De spendanalyse inkoop is in het 1e kwartaal uitgevoerd. Dat was een erg arbeidsintensief proces. De bevindingen zijn in de week van 17 april besproken met het management van de afdelingen, waarbij sprake was van fouten en onzekerheden in het inkoopproces. Binnen het MT is begin juli afgesproken om alle inkopen die sinds 2016 mogelijk niet rechtmatig zijn verlopen en/of de dossiervorming niet op orde is in beeld te brengen. In augustus zal er aan het MT een voorstel worden voorgelegd om de inkooptrajecten waarvan bij de IC of de accountantscontrole tekortkomingen zijn geconstateerd zo snel als contractueel mogelijk is

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
				opnieuw aan te besteden.
<i>Subsidies</i>				
	1. Leg een subsidieregistratie aan, waarin de toegekende subsidies zijn opgenomen. 2. Neem in de registratie op waar de subsidie is verantwoord in het grootboek. 3. Maak (minimaal bij afsluiting van het boekjaar) een aansluiting tussen de subsidieregistratie en het grootboek. Of kies ervoor om een eenduidig beleid te bepalen voor de verantwoording van subsidies in Coda.	1. Opzetten eenvoudige registratie van toegekende subsidies aan professionele instellingen. 2. De verwerking van subsidies in het grootboek. 3. Implementatie subsidieregistratie in Zaaksysteem.	Paul Wiegel	Voor de jaarlijkse en eenmalige subsidies geldt: 1. Op dit moment wordt de subsidiemodule “jaarlijkse en eenmalige subsidies” in Zaaksysteem ingericht. In deze module zit de functionaliteit om managementrapportages te genereren. Zowel op type als op grootboek en kostensoort kunnen dan op ieder moment rapportages worden gemaakt. 2. Zie 1. 3. Er ligt een afspraak met financiën om van boekingen op 17 producten terug te gaan naar 5 producten. Dit vraagt om een aantal administratieve omboekingen. Met de koppeling met Zaaksysteem zorgt deze actie voor een beter overzicht voor verantwoording. Realisatie van bovengenoemde acties is voor 1 januari 2018. Voor de subsidies aan professionele instellingen geldt: Vanaf 1 januari wordt het proces in gang gezet om de acties die gerealiseerd zijn voor de jaarlijkse en eenmalige en jaarlijkse subsidies ook te realiseren voor de subsidies aan professionele instellingen.

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
<i>Beveiliging applicaties Coda, Zorgdne en SBA</i>				
	Richt het proces rondom autorisatiebeheer middels een generieke procedure en centrale vastlegging (bijvoorbeeld door gebruik van een registratiesysteem) in, zodat aanvragen centraal inzichtelijk zijn en goedkeuring van verantwoordelijken blijkt. Het opstellen van een autorisatiematrix per applicatie en een periodieke controle waarborgt dat kritieke autorisaties of beoogde functiescheiding en effectief worden afgedwongen.	Opstellen generiek proces Opstellen autorisatiematrix	Peter (Coda) André (Wmo Ned) Eric (SBA)	Het generieke proces is door het MT op 25 april 2017 vastgesteld en uitgerold binnen de betrokken afdelingen (Bedrijfsvoering, Gemeentewinkel en V&H). Dit generieke proces voorziet ook in een adequaat autorisatiebeheer. Per applicatie is vervolgens een autorisatiematrix opgesteld. Hierin wordt aangegeven bij welke rol welke autorisatie hoort.
	Voer alsnog een uitgebreide review op gebruikers, rollen en bevoegdheden uit en stel vast dat sprake is van voldoende functiescheiding of aanvullende controle / bevestigingen	Uitvoer review gebruikers, rollen e.d.	Peter (Coda) André (Wmo Ned) Eric (SBA)	Per medewerker is bepaald welke rol hij/zij bij het gebruik van de applicatie vervult. Vervolgens is per medewerker getoetst of de toegekende autorisaties overeenkomen met de rol die de medewerker vervult.

Status	Advies	Actie	Trekker	Stand van zaken 10 augustus
	van budgetten.			
	Richt voor SBA een adequaat wachtwoordbeleid (bijvoorbeeld aansluiting met het centrale wachtwoordbeleid) in, waarmee het risico op eventueel oneigenlijk gebruik van accounts wordt beperkt.	Realisatie single-sign-on.	Eric Tjissen	Vanaf medio mei is de single-sign-on voor SBA actief. Hiermee wordt aangesloten bij het vastgestelde organisatiebrede wachtwoordenbeleid.
	Voer per jaareinde een aanvullende steekproef uit ten aanzien van SBA, waarbij wordt vastgesteld dat de input aansluit met de brondocumentatie.	In overleg met de accountant bepalen grootte van de steekproef; Uitvoeren steekproef	Eric Tjissen	Dit advies is uiteindelijk niet opgenomen. Wel is voorzien in een definitieve oplossing van het door de accountant geconstateerde risico. Dit door middel van een softwarematige aanpassing van SBA waardoor het voor de medewerkers niet meer mogelijk is het veld "bouwleges" aan te passen nadat de bouwleges door de vergunningverlener is berekend en in SBA is ingevoerd. Deze aanpassing is nu in testfase en wordt naar verwachting in september in productie genomen..

Bijlage 5: Schematische weergave plan van aanpak separaat bijgevoegd