

Onderwerp:	Omschrijving:	Verbeteractie:
<p><i>Conclusie:</i> Ambitie versus haalbaarheid en vergroten realisatiegraad</p>	<p>De grote bestuurlijke investeringsambitie kan door de organisatie momenteel niet worden waargemaakt. Er wordt beperkt tot niet gestuurd op de realisatiegraad en deze is aan de lage kant.</p>	<p>Meer sturing op realisatiegraad.</p>
<p><i>Conclusie:</i> Onvoldoende beschikbaarheid van informatie voor sturing en beheersing</p>	<p>Managementinformatie over de voortgang van investeringsprojecten en de uitputting van de kredieten is onvoldoende. Hierdoor is beperkte (bij)sturing en beheersing op investeringsprojecten mogelijk.</p>	<p>Om (sturing) en beheersing mogelijk te maken is het verschaffen van managementinformatie over de voortgang van investeringsprojecten en de uitputting van kredieten nodig.</p>
<p><i>Conclusie:</i> Organisatorische slagkracht is momenteel niet toereikend om de voorgenomen investeringen te kunnen realiseren</p>	<p>Aan de versterking van de ambtelijke organisatie wordt hard gewerkt, maar dit vereist meer inzet en middelen om op het gewenste niveau te komen.</p>	<p>Het inzetten van middelen en organisatorische slagkracht om de voorgenomen investeringen te kunnen realiseren.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (1)</p>	<p>1. Werk het proces rondom investeringen en investeringskredieten op een duidelijke wijze uit met als basis de nieuwe financiële verordening, als eerste stap om te borgen dat medewerkers op een consistente wijze omgaan met investeringen en investeringskredieten. In het proces ook borgen dat er - zolang gegevens handmatig verwerkt worden – er voldoende controle wordt uitgeoefend op de juistheid van deze verwerking.</p>	<p>Zorg dragen voor een eenduidige (uitgewerkte) werkwijze met de nieuwe financiële verordening als basis.</p>

<p><i>Aanbeveling:</i> Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (2)</p>	<p>2. Verhoog de transparantie op tussentijdse wijzigingen op bestaande investeringen of nieuwe aanvragen door deze goed te registreren en te verwerken in de financiële administratie en ook te rapporteren in de P&C documentatie.</p>	<p>Mogelijk maken van transparantie in de registratie en verwerking in tussentijdse wijzigingen op bestaande investeringen of nieuwe aanvragen.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (3)</p>	<p>3. Borg dat aansluitingen tussen de P&C stukken goed te maken zijn om het niveau van individuele investeringen en maak hierbij ook specifiek de uitputting van bulkkredieten inzichtelijk.</p>	<p>Borging op aansluitingen tussen de P&C stukken en individuele investeringen. Met duidelijke inzicht op uitputting van bulkkredieten.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Meer zicht op en inzicht krijgen in investeringskredieten (4)</p>	<p>4. Intensiveer de rol van de financieel adviseur om beter (in)zicht te krijgen op de investeringen. Organiseer meer en betere toetsing door Financieel adviseur op totstandkoming investeringsbudgetten, meer kritische houding aan de voorkant bij opstart projecten. Borg parallel hieraan dat aan de voorkant bij grote projecten (bijvoorbeeld vanaf EUR 2 mln.) er verplicht een toets op het budget / business case wordt uitgevoerd door financiën.</p>	<p>De rol van de financieel adviseur intensiveren.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verhogen van de realisatiegraad (1)</p>	<p>1. Realisatiegraad is de afgelopen jaren (te) laag en kan en moet omhoog door het investeringsvolume en de daarvoor beschikbare capaciteit, kennis en kunde beter in evenwicht te brengen. Dit kan onder andere door in te zetten op realistischer plannen en meer grip krijgen op de uitvoering van projecten conform afgesproken planning, scope, budget en kwaliteit.</p>	<p>Zorg dragen in evenwicht tussen het investeringsvolume en de daarvoor beschikbare capaciteit, kennis en kunde.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verhogen van de realisatiegraad (2)</p>	<p>2. Bepaal welke realisatiegraad (% van de geplande investeringen in enig boekjaar dat daadwerkelijk in dat jaar gerealiseerd wordt) nagestreefd wordt (op basis van wat haalbaar is) en stuur hierop.</p>	<p>Stel een realisatiegraad voor een geplande investering (per boekjaar) vast om hier op jaarbasis te kunnen sturen.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verhogen van de realisatiegraad (3)</p>	<p>3. Neem in de jaarstukken een totaaloverzicht op van alle investeringskredieten en de mate van uitputting daarvan in betreffend boekjaar (realisatie).</p>	<p>Voorzie de jaarstukken van een totaaloverzicht met alle investeringskredieten en de mate van uitputting in betreffend boekjaar (realisatie).</p>

<p><i>Aanbeveling:</i> Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (1)</p>	<p>1. Het verdient aanbeveling een projectenrapportage op te stellen, bijvoorbeeld op kwartaalbasis, waarin voor de grotere (materieel gezien (bijvoorbeeld projecten > 1 of 2 mln. euro, dan wel met een hoog politiek risico) inzicht wordt gegeven in de stand van zaken en hoe de voortgang van het project verloopt ten opzichte van de planning, budget en scope en welke risico's er zijn. In bijlage 4 is een voorbeeld opgenomen waar bij een dergelijke grote projectenrapportage aan gedacht kan worden.</p>	<p>Verbetering op sturing en beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en programma's.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (2)</p>	<p>2. Neem de reeds aangegane verplichtingen altijd op in de financiële administratie, dit is immers geen vrij beschikbaar budget meer. Op deze wijze wordt een accurater beeld verkregen van de financiële uitputting van investeringsbudgetten.</p>	<p>Leg de aangegane verplichtingen vast in de financiële administratie, om aan te tonen dat de verplichting geen vrij beschikbaar budget meer is.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (3)</p>	<p>3. Neem in de jaarrekening conform nieuwe financiële verordening een integraal investeringsoverzicht op, waardoor de vergelijkbaarheid met de programmabegroting en MIP duidelijker wordt.</p>	<p>Verbetering op sturing en beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en programma's.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (4)</p>	<p>4. Creëer duidelijkheid over de wijze en het momentum waarom kapitaallasten toegerekend moeten worden en herijk de bestaande kaders op dit onderdeel.</p>	<p>Herijk de bestaande kaders op het onderdeel kapitaallasten en het momentum wanneer de kapitaallasten toegerekend moeten worden.</p>
<p><i>Aanbeveling:</i> Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (5)</p>	<p>5. Creëer naast de beoogde uitbreiding van capaciteit (o.a. projectcontrollers) ruimte en middelen binnen de bestaande capaciteit om de reeds in gang gezette verbeteracties daadwerkelijk te kunnen realiseren.</p>	<p>Verbetering op sturing en beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en programma's.</p>

<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (6)</p>	<p>6. Wijs vanuit procesgericht werken een proceseigenaar aan te wijzen op MIP, investeringen en laat deze nauw samenwerken met de eigenaar van projectmatig werken.</p>	<p>Verbetering op sturing en beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en programma's.</p>
<p>Aanbeveling: Verbetering van sturing, beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en -programma's (7)</p>	<p>7. Met betrekking tot de rol van projectcontroller verdient het aanbeveling om de geworven of nog te werven van de projectcontrollers naast het organiseren van control op het niveau van de (grote) projecten ook een expliciete taak te geven in het opstellen van een portfoliorapportage als bedoeld in de vorige aanbeveling. Daarnaast zal ook geïnvesteerd moeten worden in capaciteit om de projectbeheersing op projectniveau beter op orde te krijgen (als onderdeel van de projectteams).</p>	<p>Verbetering op sturing en beheersing en informatievoorziening op investeringsprojecten en programma's.</p>