

2017

Toekomst robuust jaarrekeningproces

Het versnellen en optimaliseren van het jaarrekeningproces



Gemeente Rotterdam

Bachelor Scriptie

Auteur : Reno Molenaar

Studentnummer : 0880147

Modulecode : FBEAFS0744

Klas : BE41

Opleiding : Bedrijfseconomie

Begeleiding : J. Oostdijk

Hogeschool Rotterdam (HES)

Organisatie : Gemeente Rotterdam

Bedrijfsmentor : M.C.J. Tilburg

Datum : juli 2017

Geëxamineerd door E.R. Boslooper

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van de afstudeerstage bij de gemeente Rotterdam. Dit is de laatste stap voor het behalen van mijn HBO-bachelorsdiploma. Tijdens de opdracht wordt de student getoetst op de competenties die geleerd zijn tijdens de vierjarige opleiding bedrijfseconomie aan de Hogeschool Rotterdam. In deze scriptie worden aanbevelingen gedaan voor het jaarrekeningproces bij de Gemeente Rotterdam.

Bij de aanvang van mijn afstudeerstage werd mij duidelijk dat ik een leerzame periode zou hebben. Mijn doel was als student bedrijfseconomie aan de Hogeschool Rotterdam mijn kennis uit te breiden en toe te passen in de praktijk. Het resultaat van dit doel is het verslag wat nu voor u ligt. Ik heb veel geleerd over het jaarrekeningproces en ik ben ervan overtuigd dat dit mij verder gaat helpen in mijn carrière.

Graag zou ik de heer Tilburg (gemeente Rotterdam) en de heer Oostdijk (Hogeschool Rotterdam) willen bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Verder wil ik ook alle medewerkers bij de Gemeente Rotterdam die mij hebben ondersteund en open stonden voor vragen bedanken.

Rotterdam,

Reno Molenaar

Managementsamenvatting

De doelstelling die de gemeente Rotterdam voor ogen heeft voor het jaarrekeningproces, is dat op 1 mei na afloop van het boekjaar de jaarrekening gereed is en voorzien van een goedgekeurde controleverklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid. Dit doel is de afgelopen jaren niet gehaald.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

in hoeverre voldoet het jaarrekeningproces van de gemeente Rotterdam aan de normen die gesteld worden op gebied van tijdigheid en foutgevoeligheid en welke verbeteropties heeft de gemeente Rotterdam om aan de gestelde normen te voldoen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt onderzoek gedaan naar wat de oorzaken zijn van het niet tijdig opleveren van de jaarrekening en het maken van fouten binnen het proces en de best practices voor het jaarrekeningproces. Aan de hand van de oorzaken en best practices wordt een normenkader opgesteld dat wordt voorgelegd aan twee experts op gebied van het jaarrekeningproces om tot een in de praktijk toepasbaar toetsinstrument te komen. Vervolgens wordt dit toetsinstrument afgestemd op de gemeente Rotterdam door de wensen in kaart te brengen. Ten slotte wordt de gemeente Rotterdam door middel van het normenkader getoetst. Hierbij wordt gebruik gemaakt van interne stukken, enquêtes en interviews. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de gemeente Rotterdam niet aan de normen van het toetsinstrument voldoet. Er zijn nog belangrijke aspecten op het gebied van procesgang, bewaking voortgang, automatisering en mens en cultuur. In het onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de aspecten.



Figuur 1: Resultaten aspecten

Groen (JA) : Er wordt aan de normen voldaan; de beheersing is adequaat.

Geel (JA/NEE) : Er wordt niet aan alle normen voldaan; beheersing is nog niet optimaal.

Rood (NEE) : Er wordt grotendeels niet aan de normen voldaan; er is een groot risico voor het bereiken van de doelen.

Voor procesgang worden de volgende maatregelen geadviseerd:

- Taken

Zorg dat binnen de detailplanning zoveel mogelijk namen of functietitels worden belegd bij de activiteiten.

- Noodplan

Voor de maandafsluitingen dient een noodplan te worden gemaakt voor wanneer één van de primaire systemen uitvalt waar informatie uitkomt voor de financiële rapportages. Functioneel beheer kan hier het beste invulling voor geven blijkt uit de enquête gesprekken. Leg daarnaast per activiteit vervangers vast in de (detail)planning.

- Risico's

Binnen het jaarrekeningproces en het proces van de maandafsluitingen wordt al wel aandacht besteed aan risico's die zich kunnen voor doen. Echter is dit niet gedocumenteerd in een vast proces dat zich periodiek herhaalt. Documenteer hoe de risico's worden geïdentificeerd en leg deze vast binnen risk-control tabellen, met daarin het risico en de beheersmaatregel.

Voor bewaking voortgang wordt de volgende maatregel geadviseerd:

- Softwaretool

Investeer in specifieke financial close software. Eén van de experts die geïnterviewd is, heeft een dergelijk softwarepakket ontwikkeld die helpt bij de processen voor financials. Neem contact op met Financial Suite om te bekijken wat de mogelijkheden zijn om Fast Close Manager te implementeren. De kosten hiervoor zijn 7500,- en jaarlijks 20% van de aanschafprijs.

Voor automatisering wordt de volgende maatregel geadviseerd:

- Overbodige en dubbele taken

Stem met de afdelingen af wie de controles uitvoert en steun daarmee meer op elkaars controles. Hierbij kan een onafhankelijk onderzoek worden gedaan (stagiair of iets dergelijks) naar wat voor controles er nu worden gedaan voor het jaarrekeningtraject en/of de maandafsluitingen, om in kaart te brengen welke controles dubbel worden gedaan. Door een derde in te schakelen die naar je proces kijkt kun je ook de overbodige controles ontdekken.

Voor mens en cultuur worden de volgende maatregelen geadviseerd:

- First time right mindset

Vanuit het topkader moet uitstralen dat het belangrijk is voor de organisatie dat het in één keer goed moet. Daarnaast moeten de templates waar de medewerkers mee werken zoveel mogelijk 'idiot proof' worden gemaakt zodat iedereen alles op dezelfde manier iets moet aanleveren en minder fouten kunnen maken.

- Deadlines

Spreek elkaar aan wanneer een deadline niet wordt gehaald. Geef indien mogelijk sancties bij het te veel overschrijden van deadlines. Ook bij de deadlines moet vanuit het topkader het belang worden uitgesproken. Daarnaast kunnen soft controles als nudging wellicht helpen. Dit kan ook worden onderzocht door een derde.

- Afhankelijkheid en kennis

Binnen het jaarrekeningtraject bestaan medewerkers waar het proces afhankelijk van is. Spreid de kennis van deze medewerkers onder de collega's door cursussen aan te bieden of deze kennis over te dragen door de des betreffende specialist binnen de organisatie. Daarnaast bestaat de twijfel of alle clusters de juiste kennis hebben om de informatie die nodig is te kunnen opleveren, biedt hier wederom cursussen of persoonlijke toelichtingen voor aan.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Situatiebeschrijving	2
1.1. Organisatie	2
1.2. Situatie	3
2. Theoretisch kader	5
2.1. Oorzaken tijdigheid en foutgevoeligheid jaarrekeningproces	5
2.1.1. Procesgang	5
2.1.2. Richtlijnen/templates en controles	5
2.1.3. Bewaking voortgang	6
2.1.4. Automatisering	7
2.1.5. Mens en cultuur	8
2.2. Best practices jaarrekeningproces	9
2.2.1. Procesgang	10
2.2.2. Richtlijnen/templates en controles	12
2.2.3. Bewaking voortgang	14
2.2.4. Automatisering	17
2.2.5. Mens en cultuur	19
2.2.6. Topkader	20
2.2.7. Continu verbeteren	21
2.3. Toetsinstrument	22
3. Onderzoeksverantwoording	25
3.1. Onderzoeksmodel	25
3.2. Onderzoeksstrategie	26
3.3. Onderzoeksmateriaal	29
4. Onderzoeksresultaten	30
4.1. Wensen gemeente Rotterdam toetsinstrument	30
4.2. Resultaten data-analyse	33
4.2.1. Procesgang op orde	33
4.2.2. Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde	35
4.2.3. Bewaking voortgang op orde	37
4.2.4. Automatisering op orde	40
4.2.5. Mens en cultuur	42
4.2.6. Topkader betrokken	43
4.2.7. Proces continu verbeteren	44
4.2.8. Resultaat	45

5. Conclusie en aanbevelingen.....	46
5.1. Conclusie	46
5.2. Aanbevelingen.....	47
Literatuurlijst	49
Bijlagen:.....	51
Bijlage A: Werkbezoeken gemeente Rotterdam	51
Bijlage B: Interviewverslag de heer F. van Baarle	56
Bijlage C: Interviewverslag de heer A. Salomons	67
Bijlage D: Enquêteresultaten.....	72
D-1: Gespreksverslag enquête 1: Coördinator vaktechniek afdeling Financial Audit	76
D-2: Gespreksverslag enquête 2: Adviseur control dienst Middelen en Control.....	86
D-3: Gespreksverslag enquête 3: Controller/regievoerder jaarrekeningproces vanuit Middelen en Control.....	92
D-4: Gespreksverslag enquête 4: Projectleider Programma Team Jaarrekening	101
D-5: Gespreksverslag enquête 5: Hoofd accounting	111
D-6: Gespreksverslag enquête 6: Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen en regievoerder jaarrekeningproces afdeling Financial Reporting	120

Inleiding

Het proces van het opstellen van de jaarrekening inclusief het controleproces van de jaarrekening van de gemeente Rotterdam vraagt om verdere verbetering. De doelstelling die de gemeente Rotterdam voor ogen heeft voor het jaarrekeningproces, is dat op 1 mei na afloop van het boekjaar de jaarrekening gereed is en voorzien van een goedgekeurde controleverklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid. Dit doel is de afgelopen jaren niet gehaald. Om het doel van 1 mei te kunnen bereiken, vraagt de gemeente Rotterdam onderzoek te doen naar de factoren tijdigheid en foutgevoeligheid binnen het huidige proces van het opstellen van de jaarrekening. Hierbij dient gebruik te worden gemaakt van theoretische uitgangspunten en/of beschikbare onderzoeken of best practices binnen andere organisaties.

Op basis van de aanleiding is sprake van een toetsend onderzoek. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

het doen van aanbevelingen om het jaarrekeningproces van de gemeente Rotterdam te versnellen (1 mei na afloop boekjaar de jaarrekening gereed en voorzien van controleverklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid) en te verbeteren (op gebied van fouten) door te bepalen waar een snel en foutloos jaarrekeningproces aan moet voldoen en welke factoren tijdigheid en foutgevoeligheid beïnvloeden, voorzien van normen en te bepalen in welke mate de gemeente Rotterdam aan de normen voldoet.

Dat leidt tot de volgende centrale vraag:

In hoeverre voldoet het jaarrekeningproces van de gemeente Rotterdam aan de normen die gesteld worden op gebied van tijdigheid en foutgevoeligheid en welke verbeteropties heeft de gemeente Rotterdam om aan de gestelde normen te voldoen?

De volgende deelvragen zijn opgesteld om de centrale vraag te beantwoorden:

1. *Wat zijn in het algemeen de meest voorkomende oorzaken/knelpunten voor het niet tijdig opleveren van de jaarstukken en het maken van fouten tijdens het proces?*
2. *Wat zijn best practices bij een snel en foutloos jaarrekeningproces en welke normen volgen hieruit voor de gemeente Rotterdam?*
3. *Wat zijn de wensen van de gemeente Rotterdam met betrekking op het normenkader?*
4. *Voldoet de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen in haar praktijksituatie en waar zitten de knelpunten die voortvloeien uit de vergelijking?*
5. *Waar zit verbeterpotentieel binnen het jaarrekeningproces bij de gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen volgen daaruit?*

Zoals aan de deelvragen te zien is, wordt eerst een toetsinstrument ontwikkeld, dit wordt gedaan op basis van literatuur en interviews met experts, vervolgens wordt de huidige werkwijze van de gemeente Rotterdam aan dat toetsinstrument getoetst door middel van enquêtes en gesprekken. De verschillen tussen het toetsinstrument en de huidige werkwijze geven vorm aan de aanbevelingen en de conclusie.

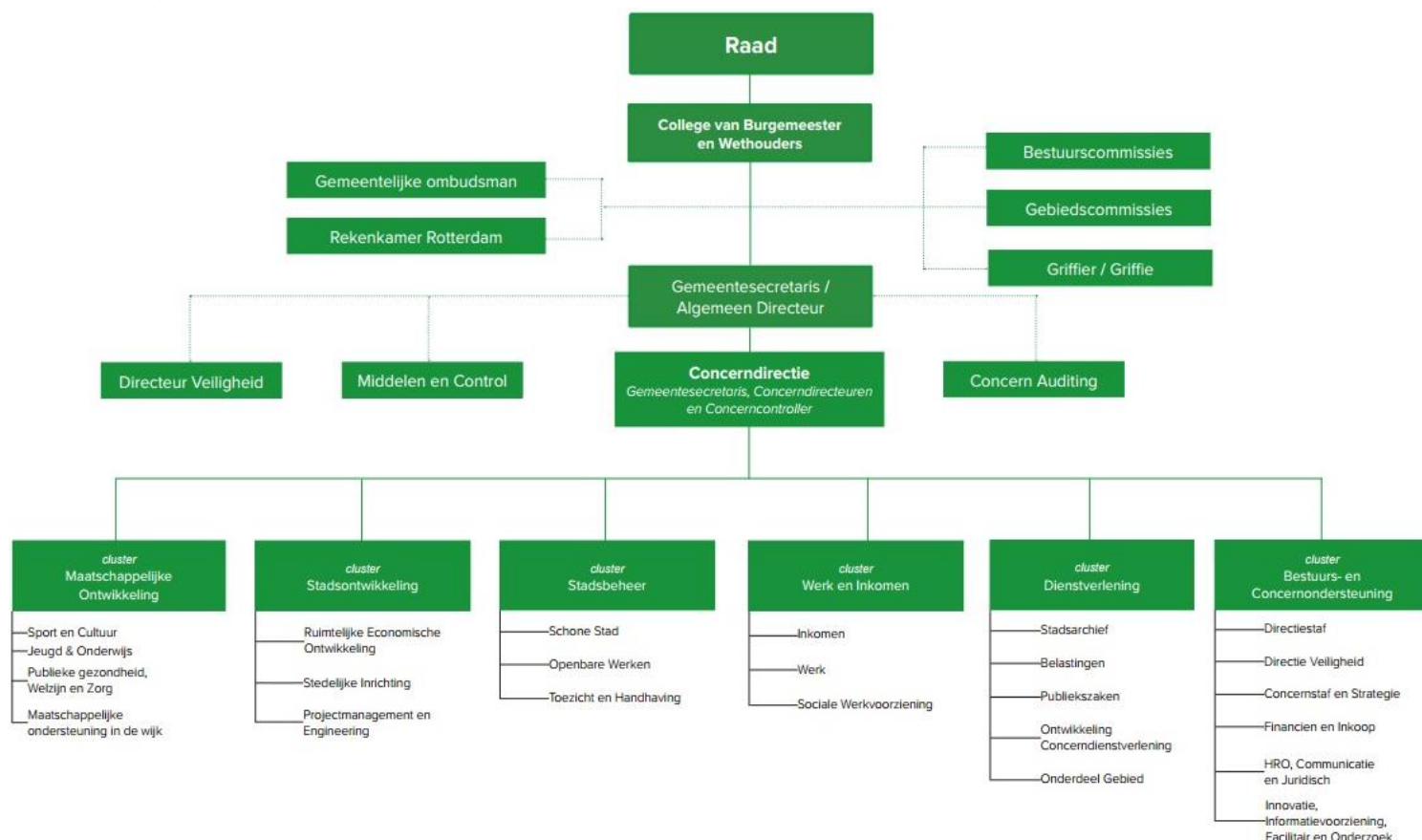
In hoofdstuk 1 worden de organisatie en de situatiebeschrijving van het probleem beschreven. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven waarin bestaande kennis over het probleem uiteen wordt gezet. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksverantwoording beschreven waarin de aanpak van het onderzoek naar voren komt. In hoofdstuk 4 staan de onderzoeksresultaten van het onderzoek en ten slotte staan in hoofdstuk 5 de aanbevelingen en de conclusie.

1. Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie gemeente Rotterdam en de afdeling waar de opdracht is uitgevoerd. Daarnaast wordt in 1.2. de situatiebeschrijving gegeven.

1.1. Organisatie

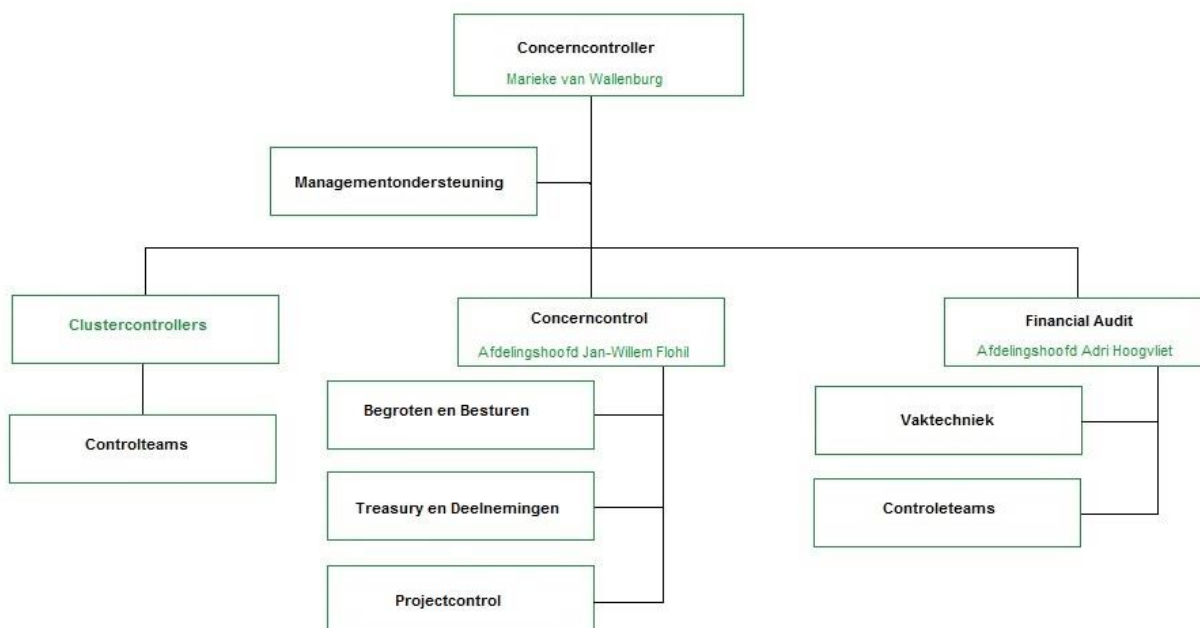
De betreffende organisatie is de gemeente Rotterdam. Uit het jaarverslag van de gemeente Rotterdam blijkt dat de gemeente 10.907 fte in dienstverband heeft met een totaal aantal baten van €3.600.476 (x1000) en totaal aantal lasten van € 3.461.765 (1000x) in 2015 (Gemeente Rotterdam, 2015). De opdracht wordt uitgevoerd binnen de sectie Middelen en Control. De afdeling Middelen en Control bestaat uit 150 fte. Hieronder wordt het organogram van de gemeente weergegeven (figuur 1).



Figuur 2: Organogram gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, z.d.)

Middelen en Control beslaat het controlgebied van de gemeente Rotterdam, van projectcontrol tot financial audit, van treasury tot control teams binnen de clusters. De opdracht wordt uitgevoerd vanuit de afdeling Concerncontrol van Middelen en Control. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het adviseren van het college van Burgemeester en Wethouders (ook te zien in figuur 1) met betrekking tot de uitvoering van het financiële beleid en planning & control waaruit de voorjaarsnota en de jaarrekening als eindproducten komen. In het figuur op de volgende pagina is de organisatiestructuur van Middelen en Control weergegeven.

Organisatiestructuur Middelen en Control



Figuur 3: Organisatiestructuur Middelen en Control (Gemeente Rotterdam, 2016, 21 maart)

1.2. Situatie

Het proces van het opstellen van de jaarrekening inclusief het controleproces van de jaarrekening van de gemeente Rotterdam vraagt om verdere verbetering. De doelstelling die de gemeente Rotterdam voor ogen heeft voor het jaarrekeningproces, is dat op 1 mei na afloop van het boekjaar de jaarrekening gereed is en voorzien van een goedgekeurde controleverklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid. Dit doel is de afgelopen jaren niet gehaald. Daarnaast dient het proces verbeterd te worden op het gebied van fouten en onzekerheden. Er worden nog te veel fouten en onzekerheden ontdekt. Hierdoor stijgt de werkdruk van het jaarrekeningproces. Er ontstaat bovengemiddelde druk op zowel de gemeentelijke organisatie als de externe accountant en een beperkte doorlooptijd voor de gemeenteraad om de jaarrekening vast te stellen. De gemeente Rotterdam heeft het belang onderkend en heeft ook een afzonderlijk programmteam in het leven geroepen dat hieraan verdere invulling kan geven (Gemeente Rotterdam, 2016, 11 mei).

In 2013 vond een reorganisatie plaats. Hierbij vond een herverdeling van bedrijfsvoeringcapaciteit plaats over het gehele concern. De financiële afdelingen die te maken hebben met het jaarrekeningproces, zijn gecentraliseerd, wat resulteerde in het opnieuw uitvinden en inrichten van het jaarrekeningproces (Gemeente Rotterdam, 2014, 9 oktober). Bij deze reorganisatie is een centrale afdeling financiën ingericht waarbij gebruik wordt gemaakt van slechts één administratie in Oracle. Door het overstappen naar één administratie is de consolidatiestap overgeslagen. In tabel 1 is te zien dat in 2013 het jaarrekeningproces hierdoor grote vertraging heeft opgelopen. Naar aanleiding van de vertraging binnen het jaarrekeningproces en de negatieve uitblikker in 2013 is in 2014 een rapport opgesteld door de COR (Commissie tot Onderzoek van de Rekening). Dit rapport resulteerde in de programmastructuur van nu. In 2015 is de gemeente Rotterdam overgestapt naar een andere accountantsbureau namelijk PWC, waar het voorheen EY was. Met de samenwerking van PWC is een nieuwe ontwikkeling ingezet om de inzet van de externe accountant te beperken. Hierbij doet de afdeling Financial Audit meer zelf waaronder IT-audits en eindejaarcontrole op de balansdossiers. Vervolgens steunt PWC op de werkzaamheden die Financial audit als voorportaal heeft uitgevoerd (Gemeente Rotterdam, 2016, 11 mei). PWC voert reviews uit op de uitgevoerde controlewerkzaamheden van de afdeling financial audit.

In de onderstaande tabel is de oplevering van de jaarrekening van de afgelopen jaren te zien.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Jaarcijfers beschikbaar	14-2-2011	13-2-2012	Tussen 5 & 19-2-2013	14-2-2014	16-2-2015	15-2-2016
Start eindejaar controle					23-2-2015	22-2-2016
Controle verklaring	17-5-2011	5-6-2012	7-6-2013	4-9-2014	28-5-2015	23-5-2016
Aard verklaring rechtmatigheid getrouwheid	Beperking Goedkeuring	Beperking Goedkeuring	Beperking Goedkeuring	Beperking Goedkeuring	Goedkeuring Goedkeuring	Goedkeuring Goedkeuring
Behandeling raad	30-6-2011	28-6-2012 en 5-7-2012	11-7-2013	11-9-2014	18-6-2015	23-6-2016

Tabel 1: Oplevering jaarrekening (Gemeente Rotterdam, 2016, 11 mei)

In de onderstaande tabel zijn de fouten en onzekerheden in bedragen (x1.000.000) van de jaarrekening van de afgelopen jaren te zien.

bedragen x1.000.000	2012		2013		2014		2015	
controleverschillen	fouten	onzekerheden	fouten	onzekerheden	fouten	onzekerheden	fouten	onzekerheden
getrouwheid	1,1	10,2	8	18,2	6	9,6	6,1	51,7
rechtmatigheid	54,7	43,3	93,1	49,4	19,6	33,8	19,6	25,7
totaal ongecorrigeerde verschillen	55,8	53,6	101,1	67,6	25,6	43,4	25,7	77,4

Tabel 2: Fouten in jaarrekening (EY, 2012, p.11-12) (EY, 2013, p.15-16) (EY, 2014, p.6) (PwC, 2015, p.20)

Om het doel van 1 mei te kunnen bereiken, vraagt de gemeente Rotterdam onderzoek te doen naar de factoren tijdigheid en foutgevoeligheid binnen het huidige proces van het opstellen van de jaarrekening. Hierbij dient gebruik te worden gemaakt van theoretische uitgangspunten en/of beschikbare onderzoeken of best practices binnen andere organisaties. De gemeente Rotterdam heeft voor het verkrijgen van inzicht in best practices zelf een dienstverlenend bedrijf, telecombedrijf, bouwbedrijf en een sociaal verzekeringsbedrijf bezocht (Bijlage A). De gemeente Rotterdam hanteerde bij de gesprekken met de externe organisaties de volgende indeling en vragen:

1. Afsluitproces boekhouding en oplevering jaarrekening:
 - a. Wat zijn key factoren die bepalend zijn voor kwaliteit en doorlooptijd?
 - b. Hoe is leiderschap in het FIN-domein ingevuld?
 - c. Hoe is de systeem/IT ondersteuning?
 - d. Hoe wordt omgegaan met deadlines?
2. Controleproces met de accountant:
 - a. Wat zijn key factoren die bepalend zijn voor kwaliteit en doorlooptijd?
 - b. Hoe wordt externe accountantscontrole gemanaged?
 - c. Op welke wijze is er inzicht in het totale proces?
 - d. Hoe wordt omgegaan met kritische balansdossiers?
3. Wat zijn gedurende het jaar belangrijke checks & balances die ingeregeld zijn om continu de vinger aan de pols houden?
 - a. Hoe wordt omgegaan met kennisontwikkeling & training?
 - b. Hoe wordt cultuur van tijdig melden van issues bevorderd?
 - c. Is er een Internal Control Framework ingericht? Hoe wordt een situatie van continu verbeteren bereikt?

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt bestaande kennis beschreven over het probleem dat beschreven wordt in hoofdstuk 1.2. Allereerst worden de oorzaken van tijdigheid en foutgevoeligheid van het jaarrekeningproces vanuit theorie beschreven in paragraaf 2.1. Daarna worden de best practices beschreven voor een tijdig en foutloos jaarrekeningproces vanuit bestaande literatuur, de werkbezoeken die zijn gedaan door de gemeente Rotterdam en de interviews met de experts in paragraaf 2.2. De normen die worden opgesteld vanuit de oorzaken en best practices zijn omkaderd in paragraaf 2.2 en komen terug in het toetsinstrument in paragraaf 2.3.

2.1. Oorzaken tijdigheid en foutgevoeligheid jaarrekeningproces

Het jaarrekeningproces is een proces dat zich ieder jaar herhaalt. Ieder jaar vinden knelpunten plaats binnen het proces. Vaak zijn dit dezelfde knelpunten. Om een beeld te krijgen van wat de factoren zijn die het niet op tijd opleveren van de jaarstukken en/of fouten veroorzaken binnen het proces zijn hieronder een aantal aspecten uitgewerkt door antwoord te geven op de volgende vraag: *wat zijn in het algemeen de meest voorkomende oorzaken voor het niet tijdig opleveren van de jaarstukken en het maken van fouten tijdens het proces?*

De oorzaken zijn onderverdeeld in een aantal aspecten, dit is te zien in het figuur hieronder.



Figuur 4: Aspecten tijdigheid foutgevoeligheid

2.1.1. Procesgang

Uitvoering proces

De afstemming met betrekking tot procedures is vaak niet toereikend of niet vastgelegd. Betrokken medewerkers kunnen hierbij verschillende procedures voor ogen hebben. De één volgt het proces zoals verondersteld, de ander volgt het proces zoals hij altijd of in een eerdere functie heeft gedaan en nog een ander doet wat hij of zij zelf denkt wat juist is. Dit kan voor veel problemen zorgen (Adra, 2013). Uit het boek van Steven Bragg blijkt dat wanneer onduidelijkheid bestaat met betrekking tot welke stappen eerst ondernomen moeten worden, de cijfers zelfs kunnen verschillen (Bragg, 2009, p.15). Ook volgens het verslag van Deloitte wordt het proces vaak uitgevoerd door middel van intuïtie of ervaring in plaats van duidelijke en gedetailleerde protocollen. Een aantal mensen binnen het proces zullen weten wat moet gebeuren en hebben het proces al een aantal jaar doorlopen (Deloitte, 2014).

2.1.2. Richtlijnen/templates en controles

Verschillende formats van de jaarrekening

Bij een grote organisatie zijn vaak verschillende formats van de financiële gegevens. De 'deel' jaarrekeningen komen in verschillende vormen en mate. Hierdoor komen bepaalde posten bijvoorbeeld onder een andere benaming terecht bij de verschillende secties binnen het bedrijf. Hierbij is het moeilijk om op één lijn te zitten met de specificering van de balansposten en dergelijke binnen de organisatie (Bragg, 2009).

Handmatig samenstellen jaarverslag

Het samenstellen van het jaarverslag vergt veel knippen en plakken van bestaande documenten. Vaak ontstaan meerdere versies. Met de hoeveelheid mensen betrokken bij dit proces is het moeilijk om bij te houden wie wat heeft veranderd, wanneer en in welke versie. Wanneer een cijfer verandert, moet dit doorgewerkt worden in het gehele jaarverslag waardoor het hele document moet worden gereviewd om te meten of de verandering heeft doorgewerkt. Het controle proces bevat veel handmatige procedures (Deloitte, 2014).

2.1.3. Bewaking voortgang

Planning

Het onderschatten van de hoeveelheid werk en de doorlooptijden zorgt voor een te krappe of onrealistische planning bij het jaarrekeningproces dat er niet in slaagt om de werkdruk en de beschikbaarheid van het personeel te verdelen en te overwegen. Hierdoor ontstaat een hogere kans op menselijke fouten, omdat het personeel vaker moet overwerken bij een onrealistische planning (Protiviti, 2014).

Risicovolle activiteiten

Binnen het jaarrekeningproces zijn verschillende soorten activiteiten. Sommige activiteiten zijn risicovoller dan andere activiteiten. Het niet prioriteren van de activiteiten brengt een groot risico met zich mee met betrekking tot tijdigheid en foutgevoeligheid voor het opstellen van de jaarrekening (Adra, 2013). Risicovolle activiteiten hebben vaak betrekking op de rechtmatigheid van de jaarrekening. Voorbeelden van risicovolle activiteiten zijn bijvoorbeeld grondexploitaties en sociale uitkeringen (Tilburg, persoonlijke communicatie).

Timing controles

Controles worden meestal aan het einde van de maand uitgevoerd omdat dan de cijfers beschikbaar zijn, maar een aantal controles kunnen eerder worden uitgevoerd. Salomons geeft als voorbeeld de ouderdomsanalyse die vaak aan het einde van de maand wordt uitgevoerd, omdat de lijsten pas aan het einde van de maand beschikbaar zijn (Salomons, 2016, p.58).

Procesbewaking

Vaak is er een lijst met activiteiten die moeten worden doorlopen in een spreadsheet die nauwelijks of niet gedeeld wordt met het personeel dat betrokken is bij het proces. Wanneer een activiteit heeft plaatsgevonden, wordt dit niet gecommuniceerd naar de andere deelnemers binnen het proces. De activiteiten worden niet bijgehouden en gevolgd en benchmarks zijn niet vastgesteld. Het resultaat is geen inzicht in de knelpunten tijdens het proces (Deloitte, 2014).

‘Wilt u een recept voor rampspoed en de garantie dat taken niet worden uitgevoerd? Geef dan de taak aan een groep en manage het afsluitproces in Excel.’ zegt Salomons in zijn boek. Een taak die wordt toegewezen aan een groep wordt vaak niet uitgevoerd omdat de gedachtegang van de groep is dat de taak wel door de ander wordt uitgevoerd (Salomons, 2016, p.58). Daarnaast is het bijhouden van de voortgang in een Excel-bestand een tweede garantie op vertraging volgens Salomons: ‘Heeft u weleens meegemaakt dat een medewerker uw Excel-sheet terugstuurde en doodleuk taken had verwijderd? Ik wel.’ Daarnaast is de opvolging veel te intensief waarmee veel tijd wordt verspild (Salomons, 2016, p.58).

Te veel spreadsheets

Automatisering kan voor veel werk besparing zorgen. Het gebruik van Excel dient hierbij geminimaliseerd te worden. Met het gebruik van Excel mis je vaak het overzicht, de optie om de bron te traceren van een bepaalde activiteit dat gedaan is en de controle op het deelproduct of proces waarmee in Excel wordt gewerkt (Reconciliation Expert, 2011, oktober 26).

Het gebruik van spreadsheets is makkelijk toepasbaar. Maar het bevat veel menselijke handelingen die verricht moeten worden wanneer veel gebruik wordt gemaakt van spreadsheets en is daardoor

gevoeliger voor fouten. Ook wanneer een medewerker een speciale formule heeft gemaakt binnen een bestand en hij verlaat de organisatie, kan het zijn dat het personeel dat het bestand in de toekomst gebruikt, problemen krijgt met het toepassen van het bestand door gebrek aan kennis (Bragg, 2009).

Wachten op informatie

Sommige controllers publiceren de financiële gegevens van een bepaald bedrijfsonderdeel niet voordat zij alle feiten en informatie hebben over deze gegevens. Dit zorgt voor een lange wachttijd in het proces. Het kan namelijk een tijd duren voordat alle informatie is verwerkt en gebaseerd is op feiten. Dit is een mentaliteitsprobleem waarbij controllers zeker willen zijn van de informatie waar zij verantwoordelijk voor zijn. Maar de jaarrekening is in principe een 'goede gok' hoe een bedrijf op een bepaald moment er voor staat en er bestaat nooit 100% zekerheid over de cijfers die zijn gepubliceerd (Bragg, 2009).

Volgens Salomons in het boek van 'Slow Close naar Fast Close' moet nooit gewacht worden op informatie. Wanneer wachttijden ontstaan, bestaat er geen controle. Volgens Salomons zijn er geen redenen om wachttijden te hebben: 'Eén van mijn cliënten gebruikte als argument dat Fast Close niet mogelijk was, omdat de informatie over de licenties altijd pas dertig dagen na het einde van de maand werd ontvangen. Ik adviseerde hen om samen met hun informatieleveranciers af te spreken, dat ze maandelijks rond de vijftiende de informatie moeten ontvangen. Dat is geen belemmering meer. Een soortgelijk geval deed zich voor bij auteursrechten en natuurlijk kennen we allemaal de reservering van rentebaten en –lasten. Volledigheid is hier het belangrijkste, het tijdstip niet.' Wachten op informatie zorgt voor wachttijden en deze wachtstand moet worden vermeden. Wanneer lijsten bestaan met daarop 'wachten op...' wordt gevraagd om verspilling (Salomons, 2016, p.58).

2.1.4. Automatisering

Soortgelijke en overbodige werkzaamheden

Soortgelijke en overbodige werkzaamheden binnen een proces kunnen een oorzaak zijn voor het niet tijdig opleveren van de jaarstukken. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een maand afsluiting doet en vervolgens ook een kwartaalafsluiting, waarbij dezelfde activiteiten plaatsvinden als bij een maandafsluiting, kost dit twee keer zoveel tijd (Alissa Ponchione, 2014).

Overbodige controles

Door de automatisering van de afgelopen jaren is het aantal controles in het proces gestegen maar ook vergemakkelijkt. Door software kunnen echter een aantal controles worden overgeslagen. Een voorbeeld is de controle op bankstanden die meestal aan het einde van de maand wordt uitgevoerd. Nu elektronisch bankieren de standaard is geworden en we geen dagafschriften meer hebben, kan deze controle vervallen, maar bij de meeste organisaties staat deze controle nog wel op de checklist (Salomons, 2016, p.58).

Effectiviteit, transparantie en snelheid door automatisering

Volgens het verslag van Deloitte brengt automatisering voordelen op in het kader van effectiviteit, transparantie en snelheid. In organisaties waar weinig geautomatiseerd is, zijn activiteiten vaak vertraagd doordat een belangrijk persoon op vakantie gaat of ziek is. Nog een teken is wanneer alledaagse taken voortdurend vertraging op lopen als gevolg van andere prioriteiten. In het verslag van Deloitte, Five signs that your financial close process may be broken, signaleert Deloitte: 'when the finance organization can't walk and chew gum at the same time, it may be time for a gut check on automation' (Deloitte, 2014).

Teveel menselijke handelingen

Het aantal menselijke handelingen binnen het jaarrekeningproces blijkt bij veel bedrijven erg veel te zijn. Teveel menselijke handelingen binnen het proces veroorzaakt het onvermogen om te

communiceren en te coördineren binnen het proces, met name wanneer een groot aantal mensen betrokken zijn bij het proces (JEBcl, z.d.).

Vertraging door automatisering

Automatisering maakt het werk vaak gemakkelijker uitvoerbaar, of vervangt het soms zelfs, maar er kunnen ook risico's aan vast zitten. Des te meer je automatiseert, hoe moeilijker het wordt om het systeem te kunnen updaten bij een verandering, hierdoor moeten mensen dit vaak zelf updaten (Alissa Ponchione, 2014). Daarbij kan het personeel dat de ondersteunende software voor automatisering heeft ingericht de organisatie verlaten, waardoor de kennis ontbreekt voor de ondersteunende software. Hierdoor kan het updaten van veranderingen langer duren.

Balansdossiers op fileshares

Balansdossiers op fileshares zonder metadata te gebruiken kan ook vertraging in het proces veroorzaken. Het vinden van de documenten zal meer moeite kosten wanneer deze op fileshares staan (Salomons, 2016, p.58).

Onsamenhangende systemen

De organisatie omtrent het jaarrekeningproces omvat veel verrichtingen. Deze verrichtingen kunnen op verschillende manieren in verschillende systemen worden gedaan. Wanneer gebruik wordt gemaakt van meerdere systemen en de systemen niet goed op elkaar aan sluiten kost dit tijd en moeite om dit wel op elkaar af te stemmen. Het behoud van de juiste bewijstukken voor de traceerbaarheid en controleerbaarheid wordt hiermee ook in gevaar gebracht (Protiviti, 2014). Vaak is dit te zien bij grote organisaties met verschillende dochterondernemingen of divisies. Dit resulteert in verschillende versies door de systemen van wat eigenlijk een soortgelijk proces is. Om de versies up-to-date te houden kost veel moeite en tijd (Bragg, 2009).

Waste bij intercompany-matchingsproces (IC-proces)

Bij een slecht intercompany-matchingsproces ontstaan de volgende 'waste' wat vertraging op kan lopen volgens Salomons (Salomons, 2016, p.57):

- het ontstaan van IC-verschillen waarbij het personeel tijd verliest aan het uitzoeken van de verschillen. Er mag bij de afsluiting immers geen verschil zijn;
- er ontstaan 'goods in transit' boekingen, deze geven een verstoring op niet gerealiseerde winst op IC-transacties op de balans wat weer zoekwerk veroorzaakt;
- er is onduidelijkheid wie actie neemt als er intercompany- en voorraadverschillen zijn geconstateerd (verantwoordelijkheden). Als gevolg van deze verschillen ontstaan disputen, die soms niet tijdig worden opgelost;
- er is vervolgens geen datum gehangen aan het oplossen van de disputen. Ze worden na verloop van tijd onoplosbaar;
- het IC-proces wordt niet softwarematig ondersteund, dit veroorzaakt zoekwerk.

2.1.5. Mens en cultuur

Menselijke fouten

Wanneer problemen ontstaan die de deadline in gevaar brengen, kunnen menselijke fouten zich voordoen. Wanneer het financieel personeel door late nachten en intensieve werkdruk wordt geconfronteerd, zullen meer menselijke fouten opduiken dan wanneer dit niet het geval is. De werkdruk van de werkzaamheden speelt hierin dus een belangrijke rol en het is van belang dit te verspreiden of te verdelen. Daarnaast is ook het opleidingsniveau dat menselijke fouten kan veroorzaken. Het proces heeft doorgaans veel menselijk kapitaal nodig, waardoor 'gaps' kunnen ontstaan tussen de 'skill sets' en de werkzaamheden van het personeel (Alissa Ponchione, 2014).

Verzuim

Sommige werkzaamheden kunnen vaak alleen gedaan worden door een specifiek iemand binnen de organisatie. De werkzaamheden met risico's moeten uitgevoerd worden door mensen die weten wat

ze aan het doen zijn. Maar dit brengt zelf ook een knelpunt of risico met zich mee. Wanneer de betreffende persoon niet in staat is om te werken, is het moeilijk om iemand anders te vinden om de activiteiten over te nemen (Adra, 2013).

Gebrek aan middelen

Onvoldoende middelen hebben om de werkzaamheden efficiënt uit te voeren is volgens het verslag van Protiviti een reden dat het jaarrekeningproces niet naar behoren kan verlopen. Middelen kunnen zijn personeel, maar ook bepaalde systemen waar het personeel mee werkt (Protiviti, 2014). Zoals eerder aangegeven onder *automatisering* in paragraaf 2.1.4 zijn systemen rondom het jaarrekeningproces van groot belang.

Last minute changes

Wijzigingen op het laatste moment zijn dodelijk voor de tijdigheid van rapporteren en het verhoogd de kans op fouten. Wijzigingen op het laatste moment worden vaak veroorzaakt door mensen die alles op het laatste moment doen en het zogenaamde uitstelgedrag vertonen. Daarnaast kan een slechte inrichting van het proces dezelfde fouten keer op keer genereren. Mensen die vervolgens de fouten herkennen en constateren, lossen het probleem niet op maar bestrijden alleen het symptoom. Ook kunnen wijzigingen op het laatste moment worden veroorzaakt wanneer de CEO de cijfers er rooskleuriger uit wil laten zien (Salomons, 2016, p.79).

In het boek Van slow close naar fast close geeft de schrijver vier 'doodzondes' bij het missen van een deadline (Salomons, 2016, p.72):

- het niet of in onvoldoende mate managen van de informatie die van toeleveranciers en de processen wordt ontvangen;
- verrassingen in de vorm van afwijkingen ten opzichte van de prognose en/of budget;
- correcties op ontvangen data, introduceer first time right. Je reageert niet of niet tijdig bij overschrijden deadline en/of je accepteert overschrijden van een aanlevertijdstip van de complete set! Je geeft hiermee een signaal af dat de deadline niet belangrijk is;
- geen onderscheid in de risiconiveaus van de taken in de processen.

2.2. Best practices jaarrekeningproces

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: *wat zijn best practices bij een snel en foutloos jaarrekeningproces en welke normen volgen hieruit voor de gemeente Rotterdam?* De best practices zijn onderverdeeld in een aantal aspecten, dit is te zien in figuur 5.

Ten opzichte van de oorzaken in paragraaf 2.1 zijn er twee aspecten bij gekomen, namelijk topkader en continu verbeteren. In deze paragraaf komen de normen naar voren op basis van de oorzaken die benoemd zijn in paragraaf 2.1, de best practices die in deze paragraaf worden weergegeven, de werkbezoeken die zijn gedaan door de gemeente Rotterdam (bijlage A) en de interviews die zijn afgelegd met de experts (bijlage B en C). De normen worden in de teksten omkaderd.



Figuur 5: Aspecten

2.2.1. Procesgang

Instructies

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.1 dient het proces gedocumenteerd en beschikbaar te zijn voor het personeel om onduidelijkheden te voorkomen (Adra, 2013). In een procesbeschrijving staan de volgende punten:

- het doel van het proces;
- middelen die gebruikt worden in het proces;
- verantwoordelijkheden en eindverantwoordelijkheid;
- KPI's die het proces aansturen;
- activiteiten in volgorde;
- duur activiteiten;
- welke functionarissen waarvoor verantwoordelijk zijn;
- wie geïnformeerd en wie geraadpleegd moet worden;
- documenten en systemen die worden gebruikt (informatiebronnen);
- welke documenten ontstaan in de activiteiten;
- welke formulieren worden gebruikt en waar ze te vinden zijn en welke relaties het proces heeft met andere processen (ZBC, z.d.).



Figuur 6: Aspect procesgang

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

het proces van de maandafluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Uit paragraaf 2.1.3 onder *Procesbewaking* blijkt ook dat wanneer een taak wordt toegewezen aan een groep, dit vaak niet wordt uitgevoerd omdat de gedachtegang van de groep is dat de taak wel door de ander wordt uitgevoerd. Het is dus belangrijk om in de procesbeschrijving taken aan individuele functionarissen toe te wijzen.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Rampenplanning

De financial close heeft een business-continuity of ramp/noodplan om scenario's van een onvrijwillige "out of office" of "systeem niet beschikbaar" voor een langere periode van tijd te kunnen opvangen. Medewerkers moeten deelnemen aan testen om te zorgen dat ze kunnen reageren op een onverwachte uitval door het volgen van het plan (alternate site of home-based sign-in). De organisatie dient dit periodiek te testen en te meten. Ook moet de organisatie veranderingen identificeren en implementeren wanneer de werkelijke resultaten niet aan de verwachtingen overeenkomen (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Escalatie procedures

Er moeten escalatie procedures zijn voor alle financial close deelnemers om hulp te kunnen inschakelen bij het oplossen van problemen en financiële kwesties. De procedure moet een mechanisme hebben voor het in contact brengen van vakexperts voor problemen die buiten de normale dagelijkse help-desk vallen. De escalaties moeten worden ingedeeld en geïdentificeerd aan een specifieke hulp groep.

Het besluit of de escalatie naar het volgende niveau wordt gezet en de toegestane tijd voordat escalatie naar het volgende niveau wordt gezet moet aan het getroffen gebied(en) en hun directe managementteam worden verstrekt. Bij een organisatiebreed probleem moet het personeel van de organisatie op de hoogte worden gesteld met de vastgestelde tijd van het uitbrengen van de verwachte oplossing. Periodieke updates worden op grote schaal uitgezonden met instructies (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Onderscheid financiële- en managementrapportages

Er zijn veel verschillende soorten rapportages. Om snel te kunnen rapporteren moet onderscheid worden gemaakt tussen management reporting en financial reporting. 'Er zijn rapportages aan het management die kunnen wachten totdat je klaar bent met de financiële rapportage' zegt Salomons (Salomons, 2016, p.81). In de praktijk lopen de financiële- en managementrapportages vaak geleidelijk of gecombineerd aan elkaar. Volgens Salomons is dit vaak de oorzaak van inefficiëntie binnen het proces. De combinatie is wel mogelijk wanneer een organisatie zelfstandig opereert, maar wanneer het in een concern rapporteert is dit zeker niet handig. Verleg de focus naar het op tijd rapporteren van de juiste en correcte informatie, wanneer dit gedaan is kan aanvullende informatie worden verstrekt in de vorm van management reporting (Salomons, 2016, p.80). 'We laten ons snel verleiden om aanvullende informatieverzoeken te beantwoorden die uit de managementinformatie voortkomen. Zoek de kwaliteitsverbeteringen in de snelheid en juistheid van de data bij het rapporteren en laat aanvullende verzoeken tijdelijk buiten beschouwing. Deze kunnen na het afsluitingsproces weer worden opgepakt. Door de gewonnen tijd van sneller rapporteren, is daar ruimte voor' aldus Salomons (Salomons, 2016).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Risk en control matrices (RCM)

Risk en control matrices hebben betrekking op alle belangrijke aspecten van de financiële verslaggeving. Zorg ervoor dat beschrijvingen en andere documentatie up-to-date worden gehouden. Key controles moeten worden gedocumenteerd en worden getest. Zelf-evaluaties moeten worden uitgevoerd om de effectiviteit te meten van een interne controle die gekoppeld is aan een specifiek type risico. De risico en de controle matrices moeten worden beoordeeld door deskundigen (intern of extern) om te zorgen voor een passend niveau van de controles (volledigheid, presentatie, veilig te

stellen activa, de validiteit, waardering en fraude). Risicobeheersings- en controle moeten over de gehele organisatie inclusief afdelingen worden toegepast (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

2.2.2. Richtlijnen/templates en controles

journaalboek templates

Deze controle vereist dat elke afdeling of bedrijfsonderdeel dat journaalposten creëert of boekt, een standaard template gebruikt voor elk type boeking. De templates moeten zoveel mogelijk attributen automatisch invullen om de nauwkeurigheid te verzekeren. De templates bevatten verborgen hulp (datumformats) en de templates detecteren fouten (debet en credit zijn niet gelijk etc.). Templates moeten worden gehandhaafd in een online bibliotheek, toegewezen aan een bepaald journaalboek identifier en hebben een beschrijving van de transactie (Kevin Kelso, 1 december 2011).



Figuur 7: Aspect richtlijnen/templates en controles

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

boekingen vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Balansdossier templates

Uit het interview met de heer F. van Baarle (bijlage B) blijkt het handig te zijn om een vast template aan te houden voor de balansdossiers om de kwaliteit te waarborgen. B&S, waar de heer F. van Baarle werkzaam is, gebruikt hiervoor zelf ook standaard templates waar het personeel mee bekend is.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Template jaarrekening

De inhoud van de verklaringen dienen gestroomlijnd te zijn, de notities die niet verplicht (op basis van materialiteit) zijn moeten worden weggehaald. In december 2013 heeft CIPFA 'Financial statements: A Good Practice Guide For Local Authorities' uitgebracht. Dit verslag heeft twee types clutter (ofwel rommel) aan het licht gebracht volgens het verslag van EY, namelijk:

- Publicatie van niet materiele gegevens weerhoudt de mogelijkheid om relevante informatie te begrijpen en identificeren.
- Verklarende voorwoord informatie die onveranderd blijft ten opzichte van de voorgaande jaren.

Als opsteller van de verklaringen moet u uw eigen materialiteit bepalen voor de opname van posten in de jaarrekening, dit niveau kan verschillen. Het niveau moet bepaald worden samen met de accountant. Bespreek daarnaast wijzigingen in de templates/formats die worden gebruikt voor de jaarrekening om dit te rechtvaardigen tegenover de accountant, zodat zij ook een beeld hebben van de jaarrekening (EY, 2016).

Samen met de informatie uit *Verschillende formats van de jaarrekening* in paragraaf 2.1.2 waarin naar voren kwam, dat de organisatie op één lijn moet zitten met het specificeren van de balansposten en dergelijke, kunnen de volgende normen worden opgesteld:

er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

in dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Reporting tool

Uit het interview met de heer F. van Baarle (Bijlage B), blijkt het handig te zijn om een reporting tool te gebruiken waarin de dummy of het geraamte van de jaarrekening in is vastgesteld. In deze reporting tool worden de cijfers ingelezen of ingevuld samen met de teksten. Uit de reporting tool komt de uiteindelijke officiële jaarrekening of jaarverslag.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

Checklist voor rapportage

Elk proces dat financiële verslaggeving uitvoert of controleert moet voorzien zijn van een standaard checklist om kwaliteitseisen te controleren. Reviewers dienen de rapportage te scannen en af te tekenen op de checklist. Het beoordelingsproces (controle) moet vergelijkende perioden (voorafgaande maand, voorafgaand kwartaal en voorafgaand jaar) gebruiken voor de controle. Onderzoek en documenteer wat de afwijkingen zijn binnen de checklist. Documenteer vervolgens alle uitzonderingen voor toezicht. Voordat de rapportage officieel wordt gemaakt, moet aandacht besteed worden aan alle uitzonderingen (afwijkingen) die genoteerd zijn tijdens de review. (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Einde maand dagboek checklist

Volgens Kevin Kelso moet er een einde maand dagboek checklist bestaan. Deze controle moet een standaardchecklist geven met betrekking tot de dagboeken of journaalposten. Inclusief alle details als de eigenaar, type (opbrengsten, kosten, activa, enz.), Een korte beschrijving, datum invoering, effectieve datum (wanneer transactie plaatsvindt), het bedrag, LEI (Legal Entity Identifier), grootboekrekening nummer, kostendrager, de accountnaam, dagboeknummer, valuta en andere grootboek informatie. De reviewer moet onafhankelijk zijn van de eigenaar en gaat na of de journaalpost juist geboekt is door het financiële systeem of de rapportage te analyseren aan de hand van de checklist. Uitzonderingen moeten worden herzien en gecorrigeerd tijdens het maandproces, voordat het uiteindelijke systeem de boekhouding sluit (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er is een einde maand dagboek checklist waarmee de reviewers nagaan of de journaalpost juist is geboekt.

Uitzonderingskader

Er moet een uitzonderingskader gepubliceerd zijn voor het personeel, inclusief materialiteitsdrempels en methodes (goedkeuringstemplate) voor het corrigeren van de cijfers in de jaarrekening na het sluiten van de boekhouding (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

2.2.3. Bewaking voortgang

Rapportagekalender/tijdschema

Een kalender in het kader van de financial close. Plan rond feestdagen en vakanties en voorkom potentiële interne en externe storingen binnen de bedrijfsprocessen. Houd de mensen buiten het jaarrekeningproces ook op de hoogte van het gebruik van de systemen, het onderhoud en de trainingen met betrekking tot het jaarrekeningproces. In de kalender moeten de contactgegevens (e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie kanalen/middelen) staan voor ieder bedrijfsonderdeel of cluster om problemen tijdens het proces te melden en om escalatie te voorkomen. Binnen de kalender staat wanneer afsluitingen worden gedaan. (Kevin Kelso, 1 december 2011). Volgens het verslag van EY hebben de cliënten die het snelste afsluiten dit vooral te danken aan de robuustheid van hun tijdschema voor het proces en hun begrip en beheer met betrekking tot de knelpunten en eisen voor informatie van buiten het financiële team. Inzicht in het huidige tijdschema van het proces met de daarbij horende knelpunten en het kritieke pad dat verlegd moet worden om de nieuwe deadlines en activiteiten te behalen, zullen het gebied vormgeven dat de meeste aandacht nodig heeft tijdens het proces. Hoe eerder dit wordt gedaan, des te meer ruimte ontstaat om het proces glad te laten verlopen en de capaciteit om de kerntaken uit te voeren en te ontwikkelen. Bespreek met de accountant de momenten van de controle en bouw deze afspraken in het algemene plan (EY, 2016). De kalender moet zorgvuldig gepland, gecommuniceerd en opgevolgd worden. Daarbij geeft de schrijver van 'van slow close naar fast close' Salomons de volgende tips (Salomons, 2016, p.55):

- sluit de boekhouding af op de 28^e, wanneer op de tweede dag moet gerapporteerd worden zijn er enkele dagen gewonnen;
- gebruik een reeks van vier weken, vier weken en vijf weken, zodat op dinsdag de cijfers beschikbaar zijn;
- zet de rapportagekalender op de homepage van werksite, niemand kan het dan missen;
- gebruik software om de taken prominent te tonen, dan is er nooit een misverstand wie het werk moet doen en wanneer het af moet zijn.

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.

de jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Ook in de werkbezoeken van de gemeente Rotterdam (zie bijlage A) komt naar voren, dat de bedrijven een gedetailleerde planning hebben die vaak op de dag is uitgewerkt en waarbij harde deadlines worden gehouden.



Figuur 8: Aspect bewaking voortgang

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

de planning is tot op de dag uitgewerkt.

In het tijdschema van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden. De derde partijen moeten op het tijdschema staan. Informatie van derden zijn bijvoorbeeld de actuaris van de LG pensioenfondsen, waardering informatie over de asset base en informatie van volledig eigendom bedrijven voor groepsconsolidatie (EY, 2016).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

in de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Menselijke fouten

In paragraaf 2.1.5 onder *menselijke fouten* wordt beschreven dat wanneer het personeel door late nachten en intensieve werkdruk meer fouten gaan maken. De norm die hieruit ontstaat, is te linken aan de jaarplanning en luidt als volgt:

de werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Wachten op informatie

In paragraaf 2.1.3 onder *wachten op informatie* wordt gesteld dat er nooit gewacht moet worden op informatie, omdat er anders geen controle bestaat. Wachten op informatie zorgt voor wachttijden die vermeden moeten worden.

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Werkzaamheden verspreiden over de tijd

Werkzaamheden zoals controles die niet hoeven te wachten op de cijfers, kunnen eerder in het proces worden uitgevoerd (Salomons, 2016, p.58). Verschuif ook de niet-kritische afsluitingstaken van het closing proces naar de periode voor de closing. Voorbeeld uit het boek van slow close naar fast close: bereid je specificaties voor, zodat je alleen maar kleine aanvullingen hoeft te doen (Salomons, 2016, p.81).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

de werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Risicovolle activiteiten in een vroeg stadium

Zoals aangegeven bij de algemene oorzaken in hoofdstuk 2.1.3 kunnen risicovolle activiteiten zorgen voor vertraging en fouten binnen het proces. De activiteiten dienen geprioriteerd te worden op basis van de risico's van de activiteit. Deze activiteiten dienen vroeg in het proces voor te komen om het risico te verlagen en te dekken (Adra, 2013). Ook kunnen meer medewerkers beschikbaar worden gesteld voor deze activiteiten.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

in de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Hard Close moment binnen het boekjaar

Het verslag van EY raadt aan om een hard close moment te hebben binnen het boekjaar. Een hard close moment geeft de accountant de mogelijkheid om vroeg inhoudelijke procedures uit te voeren met in het bijzonder aan de primaire overzichten. Een hard close moment zorgt voor enige controlezekerheid vroeg in het proces, waardoor tijd wordt bespaard in de periode na afsluiting van de boekhouding. Volgens het verslag van EY zullen typische accountants een 9-maands hard close moment optimaal vinden, maar het kan in principe ook 8 of 10-maands zijn. Doordat de lokale overheid verantwoordelijk is voor het instellen van gemeentelijke belastingen, moeten autoriteiten bewust zijn van hun budget setting proces en het tijdschema. Om te bepalen wanneer het hard close moment het beste kan vallen moet gecommuniceerd worden met de accountant, moet bepaald worden wat de obstakels zijn wanneer gebruik wordt gemaakt van een hard close moment en of de organisatie de capaciteit heeft om een hard close moment te realiseren (EY, 2016).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Dashboard

Een jaarrekeningproces moet over een dashboard beschikken. Hierdoor kunnen leidinggevende of toezichthouders op het proces de status zien van het werk wat verricht moet worden vanuit wat voor locatie dan ook. Door het overzicht op de werkzaamheden met de verantwoordelijkheden daarbij kan de leidinggevende of toezichthouder mensen aanspreken over de voortgang. Dit zorgt er ook voor dat de mensen vanuit zichzelf harder werken zodat zij geen rode naam krijgen binnen het dashboard (Alissa Ponchione, 2014).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er is een dashboard dat betrekking heeft op het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Software tools

Om het jaarrekeningproces te vergemakkelijken, moet gebruik gemaakt worden van ERP-systemen. Marktleiders als SAP en Oracle worden steeds verder ontwikkeld. De nieuwste SAP release, S4 / HANA, automatiseert financiële administratie en verslaglegging door middel van bijvoorbeeld in-memory cloud computing, vereenvoudigde datamodellen en SAP Fiori zet zakelijke toepassingen over op verschillende apparaten, terwijl het gebruik verder wordt gepersonaliseerd en vereenvoudiging.

Volgens de artikelen van cfo (Alissa Ponchione, 2014) en blackline (Vivek Saxena, 2016) moet niet alleen in een ERP-systeem geïnvesteerd worden, maar ook in specifieke financial close automatiseringsoplossingen zoals Blackline, Chesapeake, Redwood en Trintech software. Deze software kan helpen bij de planning, het beheren van de activiteiten en meer. Ook geeft Salomons in zijn boek aan om voor taken, deadlines, risico's en opvolgingen software te gebruiken. Hierdoor wordt veel tijd bespaard en wordt het gebruik van Excel verminderd. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat er altijd een eindverantwoordelijke moet zijn voor het proces (Salomons, 2016, p.59). In het verslag van Deloitte wordt ook gesproken over 'disclosure management' om de knelpunten te identificeren rondom het proces. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van elektronische handtekeningen en het bijhouden van workflow met betrekking tot controledoeleinden. Deze tools centraliseren de

data die is opgenomen in de documenten en zorgt voor automatische updates van de gegevens (Deloitte, 2014).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Contact met de accountant

Uit de werkbezoeken van de gemeente Rotterdam blijkt dat de bedrijven het contact met de accountant belangrijk vinden (Bijlage A). De accountant wordt vroeg meegenomen in het proces en is erg betrokken bij de voortgang. Ook uit het interview met de heer F. van Baarle (bijlage B) komt contact met de accountant als belangrijk naar voren. B&S, waar de heer F. van Baarle werkzaam is, gebruikt een database of portal waarin alle vragen van de accountant dagelijks worden gemonitord. De heer F. van Baarle gaf aan dat het daarbij gaat om het aantal vragen en hoelang ze al open staan.

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Overleg en/of conference calls

Voer zoveel mogelijk gesprekken (optimaal is iedere dag) tijdens het jaarrekeningproces om feedback te verzamelen over de voortgang en om te zorgen dat problemen vroegtijdig worden geïdentificeerd. Hierbij dient feedback te worden gegeven aan elkaar in de gesprekken over de voortgang of status van het proces en de bijhorende problemen (Kevin Kelso, 1 december 2011). Daarnaast biedt een dagelijkse conference call meer inzicht voor belanghebbenden in wat binnen het proces zich afspeelt. Hierbij kan technologie helpen. Voordat de conference calls worden georganiseerd dient het proces gedocumenteerd te zijn en worden bijgehouden en gevolgd (Deloitte, 2014).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen.

2.2.4. Automatisering

Werking van het grootboekstelsel

De meeste organisaties gebruiken een grootboekstelsel voor het opstellen van de jaarrekening, maar leiden de jaarrekening er niet rechtstreeks uit af. Er zijn veel organisaties die veel gebruik maken van spreadsheets en ad-hoc-systemen om de jaarrekening alsnog te maken. Volgens accountants is dit inefficiënt en vereist het extra controlewerkzaamheden over de activiteiten die buiten het centrale systeem vallen. Om dit te beperken, moeten de mogelijkheden van het centrale financiële systeem worden herzien om te bekijken of het huidige systeem niet veel meer kan doen om daarmee de activiteiten die buiten het systeem vallen, te beperken (EY, 2016).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

de cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.



Figuur 9: Aspect automatisering

Balansdossiers op SharePoint

Zoals aangegeven bij de oorzaken in paragraaf 2.1.4, zullen balansdossiers op fileshares zonder metadata veel tijd verspillen door zoekwerk. Salomons adviseert hier software als SharePoint (Bijlage C) of een tool voor te gebruiken waarbij documentmanagement wordt gebruikt (Salomons, 2016, p.70). Metadata is informatie over informatie. Metadata van een bepaald document is bijvoorbeeld door wie het is gemaakt, wanneer het is gemaakt en voor het laatst is bewerkt, in welke taal het is opgesteld en welk programma is gebruikt. Metadata wordt gebruikt om informatie op te kunnen zoeken in een database en maakt het vinden van bepaalde documenten makkelijker.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Soortgelijke en overbodige werkzaamheden en controles

Soortgelijke en overbodige werkzaamheden dienen gestopt te worden. Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.4 onder *Soortgelijke en overbodige werkzaamheden* dienen deze werkzaamheden te worden gestopt en/of te worden geautomatiseerd. Voorbeelden van deze werkzaamheden/controles zijn herhalende en soortgelijke controles bij maand- en kwartaalafsluitingen. Hetzelfde geldt voor soortgelijke controles die overbodig zijn geworden. Overbodige controles moeten niet meer worden uitgevoerd, aangezien dit tijdverspilling oplevert (Salomons, 2016, p.58). Een overbodige controle is bijvoorbeeld de controle op bankstanden die meestal aan het einde van de maand wordt uitgevoerd, maar die nu met elektronisch bankieren komen te vervallen (Salomons, 2016, p.58).

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

de soortgelijke werkzaamheden 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Intercompany-matchingproces

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.4 onder *waste bij intercompany-matchingsproces (IC-proces)* kan een slecht intercompany-matchingproces voor vertraging zorgen. Salomons geeft in zijn boekje aan waar een goed intercompany-matchingsproces (IC-proces) aan moet voldoen:

- als er goederen worden geleverd: geen verzending meer verzorgen na de 26^e in een maand. Verzendingen na die datum moeten in de volgende periode worden verantwoord;
- de facturerende partij heeft ALTIJD gelijk, de andere partij volgt de positie van de facturerende partij bij de maandafsluiting;
- betaling van IC-posten vindt altijd op of rond de vijftiende van de maand plaats. NOOIT aan het einde van de maand;
- software begeleidt het matchingsproces en is automatisch gekoppeld aan de rapportagesoftware (Salomons, 2016, p.58).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

het intercompany-matchingproces zorgt niet voor vertraging.

2.2.5. Mens en cultuur

In paragraaf 2.1.5 onder *last minute changes* is de oorzaak van wijzigingen op het laatste moment beschreven. Deze oorzaak heeft als gevolg dat deadlines worden overschreden. Het overschrijden van deadlines moet niet geaccepteerd worden binnen het proces. Daarnaast is de mindset first time right een belangrijk punt als het gaat om het behalen van de deadlines. Uit het interview met de heer F. van Baarle (bijlage B) en de werkbezoeken van de gemeente Rotterdam bij de verschillende bedrijven (Bijlage A) blijkt dat de deadlines heilig worden verklaard. Bij geen enkel bedrijf van de werkbezoeken wordt het overschrijden van de deadlines toegestaan.



Figuur 10: Aspect mens en cultuur

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

first time right is de mindset.

het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Kennis personeel

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.5 onder *menselijke fouten* bestaat de kans op menselijke fouten. Om de 'gaps' tussen de kennis van het personeel en de benodigde kennis te kunnen ontdekken, moeten de organisaties de 'skill sets' continu evalueren. Vooral de werkzaamheden waaraan veel risico hangt moeten door mensen worden uitgevoerd die weten wat ze doen (Alissa Ponchione, 2014).

Daarnaast wordt ook in paragraaf 2.1.3 aangegeven onder *te veel spreadsheets* dat wanneer het personeel te weinig kennis van de ondersteunende systemen heeft er vertraging op kan lopen, bijvoorbeeld wanneer iemand in de organisatie de systemen heeft ingericht en de organisatie na een periode verlaat zonder zijn kennis over te dragen aan het personeel dat binnen de organisatie werkzaam blijft.

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

het personeel van het proces heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Activiteiten door meerdere personen

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.5 kan verzuim vertraging oplopen. De achterliggende oorzaak is dat een bepaalde activiteit dan niet kan worden uitgevoerd, omdat deze afhankelijk is van één persoon. Om dit te kunnen voorkomen moeten de activiteiten altijd door meerdere personeelsleden kunnen worden uitgevoerd en daarmee zijn zij ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van deze activiteiten (Adra, 2013).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Voorbespreking jaarrekeningtraject

De heer F. van Baarle geeft tijdens zijn interview (Bijlage B) aan dat het belangrijk is dat er een cursus wordt gegeven in aanloop van het jaarrekeningtraject waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier

is opgebouwd en waarin ook de key issues en de belangrijke punten waar het personeel op moet letten tijdens het jaarrekeningtraject worden besproken.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

in aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Stimuleer leren

Moedig een cultuur van leren en delen van best practices aan door het belonen van actieve medewerking. Organiseer vergaderingen, deze vergaderingen moeten efficiënt worden uitgevoerd door de publicatie van de vergadering van te voren in te plannen in de agenda. Verstrek bij de vergaderingen alle benodigde rapportage (kwesties wordt bijgehouden, financiële systeem verslag uitvoering updates, logistieke updates). Dit maakt het mogelijk om de deelnemers in staat te stellen om te controleren en rapporteren over de status van hun individuele voortgang. De vergaderingen moeten op tijd beginnen en er moet aandacht worden besteed aan de agenda punten van iedere deelnemer. De controlegroep zou de rol van facilitator en coördinatie moeten innemen van de agenda, groep updates en documentatie van problemen (Kevin Kelso, 1 december 2011). Dit stimuleert ook een cultuur van tijdig melden van problemen aan (Brightstone Group, 2016).

Erken succes

Succesvolle financial closes moeten niet alleen een zucht van opluchting zijn. Beloon de belangrijkste deelnemers met een passend niveau van waardering dat gelijk is aan hun inspanningen zoals extra vrije tijd, casual kleding-down dagen en felicitatie aankondigingen (mondeling, e-mail, web-kaarten). Financial close verantwoordelijkheden moeten ook in de jaarlijkse prestatiedoelstellingen worden opgenomen (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject..

2.2.6. Topkader

Verwachtingen audit comité

Een nieuwe deadline betekent dat het audit comité (of een gelijkwaardig orgaan, die toezicht houdt) moet worden ingepland met afstemming van de nieuwe deadline. Het kan ook beter zijn om de grondslagen in een vroeger stadium of tijdens het jaar te laten goedkeuren bij het audit comité en te werken aan een financiële rapportage cultuur waarbij het verwachte resultaat/positie bekend is voor de leden, met de nadruk op belangrijke transacties. Wanneer dit gebeurt gedurende het boekjaar zullen leden van het auditcomité weten wat er te wachten staat. Een eindejaarsverslag met de jaarrekening ter goedkeuring zullen samen de informatie bieden om het mogelijk te maken om de jaarrekening goed te keuren. Bovendien zou de jaarrekening gecontroleerd zijn door de accountant en het audit verslag beschikbaar zijn om naast de jaarrekening te lezen (EY, 2016).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

de verwachtingen van het audit comité zijn bekend.



Figuur 11: Aspect topkader

Leiderschap binnen de organisatie

Om een snellere procesgang te realiseren is binnen en buiten de financiële afdeling vocale en zichtbare betrokkenheid nodig. Het vereist vastberadenheid en aandacht voor detail op alle niveaus binnen de organisatie. Daarnaast moet de top van de organisatie de toon zetten om een sneller proces te bereiken. Wanneer dit niet gebeurt blijf je hangen in de oude situatie (PricewaterhouseCoopers, 2007).

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Projectleider

Financial closing is een high risk-project en heeft dus een projectleider nodig. Zorg voor een goede projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces en dit proces kan begeleiden en bewaken (Salomons, 2016, p.81). Ook blijkt dat bij de bedrijven van de werkbezoeken het proces wordt bewaakt door een bevoegdheid die in kan grijpen tijdens het proces wanneer iets niet geleverd wordt; bij het telecombedrijf zijn er bevoegdheden die kunnen ingrijpen tijdens het proces wanneer iets niet geleverd wordt. Er is één eindverantwoordelijke. Hierbij worden de verantwoordelijke aangesproken.

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

het proces heeft een projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces.

2.2.7. Continu verbeteren

Standard Operating Procedures (SOP's)

De deelnemers binnen de financial close moeten SOP's creëren en onderhouden. Een SOP is een schriftelijke werkinstructie. Een voorbeeld van een SOP is een controlelijst. Iedere SOP moet een eigenaar en een laatst gewijzigde (laatste update) datum hebben. Eigenaren moeten periodiek de SOP's bijwerken en geven aan wat de datum van de laatste update is. Beloon eventueel SOP eigenaren voor tijdige updates (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De normen die op basis hiervan kunnen worden opgesteld, zijn:

periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld;

Datakwaliteit

Volgens Salomons is het verbeteren van de datakwaliteit een doel op zich en wordt het gezien als een continu verbeter proces. Hierbij moet de doelstelling van datakwaliteitsverbetering niet met de Fast Close-doelstelling worden vermengd (Salomons, 2016, p.55).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.



Figuur 12: Aspect continu verbeteren

Track problemen en oplossingen

Zorg dat alle financial close problemen en bijbehorende oplossingen worden gemeld, gevolgd, gedocumenteerd en ter beschikking worden gesteld aan de deelnemers om te leren en te delen. Alle kwesties moeten worden geprioriteerd met daarbij een tijdschema voor de oplossing en de doorvoering daarvan. Vermeld daarbij ook de eigenaren van de kwesties. Kwesties moeten worden gecategoriseerd als universeel, regionaal of uniek voor een bepaalde groep voor het gemak van identificatie en de impact monitoring. Vaker voorkomende kwesties moeten worden beoordeeld naar alternatieve oplossingen en andere preventieve maatregelen. Een task force kan worden toegewezen voor universele problemen (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Evaluatie vergadering

Deze bijeenkomst moet tijdig worden gehouden om kwesties en key performance indicators (KPI's) te herzien. Het moet een discussie zijn die helpt de organisatie te leren van haar financiële afsluiting proces (Kevin Kelso, 1 december 2011).

De norm die op basis hiervan kan worden opgesteld, is:

er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

2.3. Toetsinstrument

Op basis van de informatie dat in paragraaf 2.1 en 2.2 beschreven wordt is een toetsinstrument ontwikkeld. Dit is de verzameling van de omkaderde normen binnen de tekst van paragraaf 2.2. Hieronder zijn de normen binnen van het toetsinstrument weergegeven.

Procesgang op orde

- het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten;
- het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten;
- deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk;
- taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen);
- er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen;
- er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen;
- bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure;
- bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure;
- er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting;
- risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

- boekingen vinden via een vast format plaats (journaalboek templates);
- balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates);

- er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten;
- in dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving en de materialiteit;
- er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening;
- er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren;
- Er is een einde maand dagboek checklist waarmee de reviewers nagaan of de journaalpost juist is geboekt en zoals verwacht;
- er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

Bewaking voortgang op orde

- er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening;
- er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting;
- de jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken;
- de planning is tot op de dag uitgewerkt;
- in de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden;
- de werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit;
- tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar;
- wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces;
- de werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats;
- in de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items;
- een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar;
- er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven;
- er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden;
- er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues;
- Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan);
- er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen.

Automatisering op orde

- de cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid;
- balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld;

- de soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces;
- er bestaan geen overbodige controles binnen het proces;
- het intercompany-matchingproces zorgt niet voor vertraging.

Mens en cultuur

- first time right is de mindset;
- het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd;
- er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject;
- het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken;
- een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon;
- in aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken;
- personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Topkader betrokken

- de verwachtingen van het audit comité zijn bekend;
- er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader;
- het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken;
- Het proces heeft een projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces.

Proces continu verbeteren

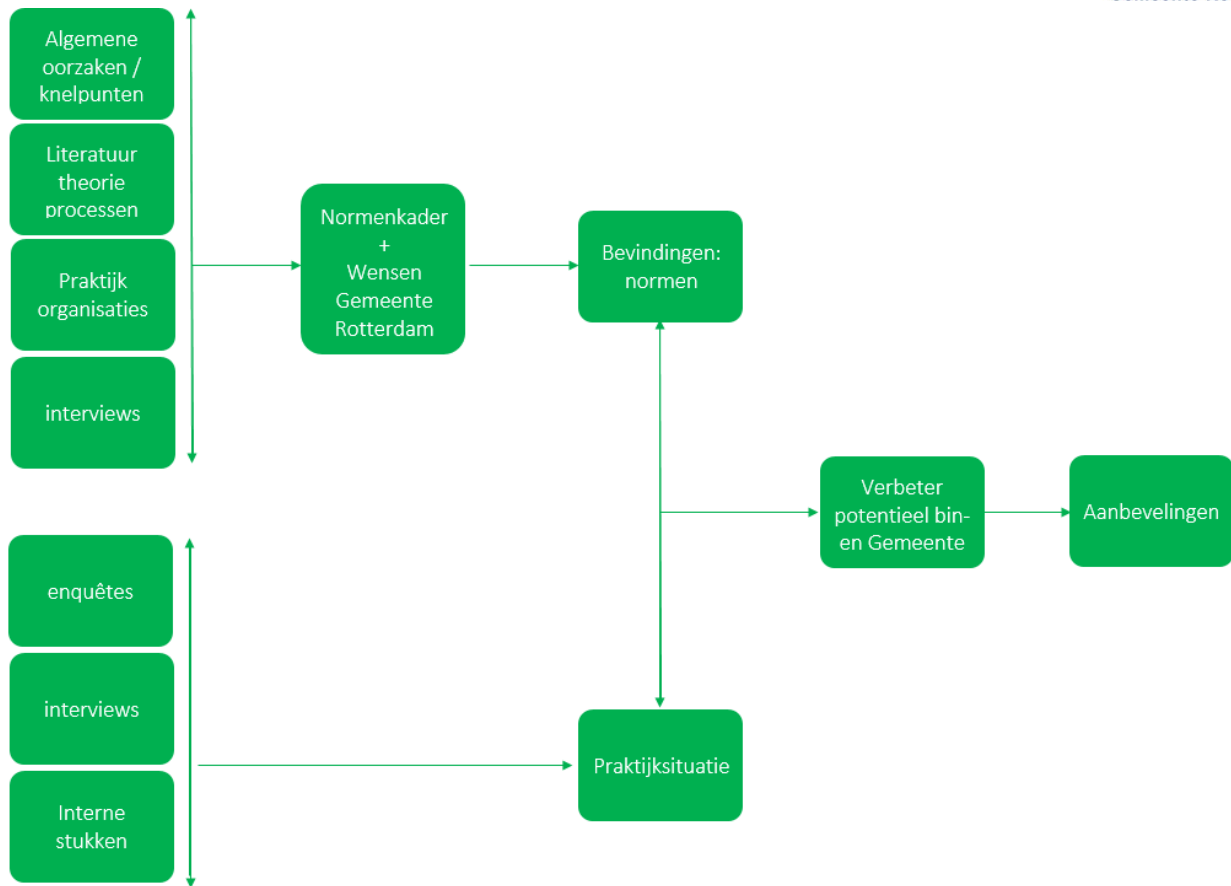
- periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld;
- periodiek wordt de procesgang van de maandafluitingen herijkt en bijgesteld;
- periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafluitingen herijkt en bijgesteld;
- er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag);
- er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

3. Onderzoeksverantwoording

Op basis van het probleem dat beschreven wordt in hoofdstuk 1 en de bestaande theorie over dit probleem in hoofdstuk 2, wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksaanpak toegelicht. Allereerst wordt het onderzoeksmodel weergegeven en toegelicht in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie toegelicht in paragraaf 3.2, waarin naar voren komt wat de deelvragen zijn die komen uit het onderzoeksmodel en hoe de deelvragen worden beantwoord. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3 toegelicht wat het onderzoeksmateriaal is voor het onderzoek.

3.1. Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel van het onderzoek is schematisch weergegeven in figuur 13. Van links naar rechts is te lezen dat eerst research gedaan wordt naar algemene oorzaken/knelpunten voor fouten en het niet tijdig opleveren van de jaarrekening bij een jaarrekeningproces (algemene oorzaken/knelpunten). Vervolgens wordt research gedaan naar de theorie van het jaarrekeningproces (literatuur theorieprocessen). Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van de werkbezoeken die door de gemeente zijn uitgevoerd (praktijkorganisaties) om informatie te verstrekken over waar een tijdig en foutloos jaarrekeningproces aan moet voldoen. Deze theorie wordt in hoofdstuk 2 beschreven. Op basis van de theorie worden normen opgesteld die resulteren in een toetsinstrument. Dit normenkader wordt bijgewerkt en/of gevalideerd bij experts op gebied van financial close (interviews). Het normenkader wordt vervolgens voorgelegd bij de opdrachtgever die aangeeft welke normen voor hem belangrijk zijn om de wensen van de gemeente in kaart te brengen (wensen gemeente Rotterdam). Vervolgens wordt op basis hiervan een normenkader opgesteld dat bepaalt hoe de praktijksituatie van de gemeente Rotterdam wordt beoordeeld en waar zij aan moet voldoen. De praktijksituatie van de gemeente Rotterdam wordt bepaald op basis van enquêtes, interviews en interne stukken. Ten slotte wordt het verbeterpotentieel in kaart gebracht. Daaruit worden de aanbevelingen en voorstellen afgeleid waarmee de doelstelling van het onderzoek wordt bereikt.



Figuur 13: Onderzoeksmodel

Het jaarrekeningproces bij de gemeente Rotterdam (de praktijksituatie) is het onderzoeksobject. De onderzoeksoptiek betreft de normen die voortkomen uit het onderzoek dat gedaan wordt bij de eerste twee deelvragen. De praktijksituatie van de gemeente Rotterdam (het onderzoeksobject) wordt beoordeeld op basis van het normenkader.

3.2. Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie bepaalt de manier van onderzoeken. Het onderzoek dat hier verricht wordt, lijkt het meest op een casestudy. Gesprekken zullen worden gevoerd met experts op het gebied van het jaarrekeningproces en met meerdere medewerkers die te maken hebben met het jaarrekeningproces binnen de gemeente Rotterdam en dat bestaande documenten, literatuur en media geraadpleegd zullen worden voor het beantwoorden van de centrale vraag van het onderzoek.

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden moeten bronnen worden geraadpleegd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Hieronder wordt per deelvraag beschreven hoe de informatie die nodig is, kan worden verkregen. In tabel 3 is dit schematisch weergegeven.

Deelvraag	Bronnen	Methodologie
1. Wat zijn in het algemeen de meest voorkomende oorzaken voor het niet tijdig opleveren van de jaarstukken en het maken van fouten tijdens het proces?	1. Media 2. Literatuur	<i>Deskresearch</i> : 1. Zoeksystemen - kwalitatieve inhoudsanalyse (internet) 2. Zoeksystemen - kwalitatieve inhoudsanalyse (internet)
2. Wat zijn best practices bij een snel en foutloos jaarrekeningproces en welke normen volgen hieruit voor de gemeente Rotterdam?	1. Documenten 2. Media 3. Literatuur 4. Personen	<i>Deskresearch</i> 1. Kwalitatieve inhoudsanalyse (internet en interne bronnen) 2. Kwalitatieve inhoudsanalyse (internet) 3. Zoeksystemen – kwalitatieve inhoudsanalyse (internet) <i>Fieldresearch</i> 4. Ondervraging (interview)
3. Wat zijn de wensen van de gemeente Rotterdam met betrekking op het normenkader?	1. Personen	<i>Fieldresearch</i> 1. Ondervraging (enquête/tabel x-puntenweging)
4. Voldoet de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen in haar praktijksituatie en waar zitten de knelpunten/oorzaken die voortvloeien uit de vergelijking?	1. Documenten 2. Personen	<i>Deskresearch</i> 1. Kwantitatieve inhoudsanalyse (interne stukken) <i>Fieldresearch</i> 2. Ondervraging (interview/enquêtes)
5. Waar zit verbeterpotentieel binnen het jaarrekeningproces bij de gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen volgen daaruit?	1. Voorgaande deelvragen	<i>Deskresearch</i> 1. –

Tabel 3: Onderzoeksstrategie

1. *Wat zijn in het algemeen de meest voorkomende oorzaken/knelpunten voor het niet tijdig opleveren van de jaarstukken en het maken van fouten tijdens het proces?*

Deze deelvraag wordt door middel van deskresearch beantwoord. Er wordt gezocht naar literatuur online over de procesgang van het opstellen van een jaarrekening. Daarbij zullen de bekende of meest voorkomende knelpunten en/of risico's in beeld worden gebracht met betrekking tot tijdigheid en foutgevoeligheid. Het resultaat van deze deelvraag zal weergeven wat de oorzaken met betrekking tot tijdigheid en foutgevoeligheid zijn binnen een jaarrekeningproces in het algemeen (paragraaf 2.1). De deelvraag wordt beantwoord door de methode kwalitatieve inhoudsanalyse (internet). Deze methode wordt gebruikt omdat deze methode de meeste informatie zal geven vanuit gepubliceerde stukken op het internet.

2. *Wat zijn best practices bij een snel en foutloos jaarrekeningproces en welke normen volgen hieruit voor de gemeente Rotterdam?*

Deze deelvraag wordt door middel van deskresearch en fieldresearch beantwoord. Er zal worden gezocht naar best practices van het jaarrekeningproces. Ook de werkbezoeken (bijlage A) die door de gemeente Rotterdam zijn gedaan bij verschillende organisaties worden gebruikt voor de beantwoording van deze deelvraag. Tijdens de werkbezoeken zijn de jaarrekeningprocessen van de organisaties toegelicht op grond van de vragen die naar voren kwamen in de aanleiding. Uit het voorgaande zullen normen worden geformuleerd waar een snel en foutloos verlopend jaarrekeningproces in het algemeen aan zou moeten voldoen. Dit normenkader zal worden

voorgelegd bij experts op gebied van financial close. Door middel van deze interviews of gesprekken (bijlage B en C) zal het normenkader worden getuned of worden gevalideerd, resulterend in een toepasbaar toetsinstrument of normenkader (paragraaf 2.3).

Deze deelvraag zal als kapstok worden gebruikt om de huidige inrichting van het jaarrekeningproces te beoordelen. Hieruit komen dan ook de normen die gesteld worden met betrekking tot tijdigheid en foutgevoeligheid.

De deelvraag wordt beantwoord door de methoden kwalitatieve inhoudsanalyse (internet), zoeksystemen en ondervraging (interview). Deze methode wordt gebruikt omdat met deze methoden de meeste informatie wordt gewonnen voor het beantwoorden van de deelvraag.

3. *Wat zijn de wensen van de gemeente Rotterdam met betrekking op het normenkader?*

Het resultaat uit deelvraag 2 zal een normenkader zijn. Dit normenkader wordt afgestemd op de wensen van de gemeente Rotterdam door de opdrachtgever te laten aangeven welke normen hij belangrijk vindt of niet. Dit wordt gedaan door een x-puntenweging tabel te laten invullen door de opdrachtgever waarin per norm de weging wordt aangegeven. De deelvraag wordt beantwoord door de methode ondervraging (enquête/tabel). Deze methode wordt gebruikt omdat de informatie het beste op deze manier kan worden verzameld.

4. *Voldoet de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen in haar praktijksituatie en waar zitten de knelpunten/oorzaken die voortvloeien uit de vergelijking?*

Deze deelvraag wordt door middel van deskresearch en fieldresearch beantwoord. Er zal deskresearch worden gedaan door documenten als de procesbeschrijvingen, de planning, issuelijst en het interne evaluatie verslag over 2015 te beoordelen of deze voldoen aan de normen.

Vervolgens zullen enquêtes en gesprekken op basis van die enquêtes worden gehouden met sleutelspelers binnen het proces om te achterhalen of de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen voldoet, deze staan in de bijlagen (bijlage D), hierbij zijn de figuren van hoofdstuk 2 per aspect gebruikt om de aspecten snel te kunnen herkennen binnen de verslagen in de bijlagen. De resultaten van de bevindingen op de documenten en de enquêtes-gesprekken worden geanalyseerd in hoofdstuk 4 waar wordt toegelicht aan welke norm de gemeente Rotterdam voldoet en welke niet. De normen zullen worden gecategoriseerd op de volgende drie punten verdeling op basis van de analyse op de enquête-gesprekken en de interne stukken:

Groen (JA) : Er wordt aan de norm voldaan; de beheersing is adequaat.

Geel (JA/NEE) : Er wordt niet geheel aan de norm voldaan; beheersing is nog niet optimaal.

Rood (NEE) : Er wordt niet aan de norm voldaan; er is een groot risico voor het bereiken van de doelen.

Wanneer uit de enquêtes blijkt dat er verschillende antwoorden gegeven zijn zullen de combinaties vier keer ja, twee keer nee, vier keer nee, twee keer ja en daarbinnen geel zijn (4:2 en 2:4).

Daarbuiten zal de norm of op rood (bij grotendeels nee) of op groen (grotendeels ja) worden gezet.

Bij de beoordeling van de normen telt het deskresearch zwaarder dan de bevindingen uit de enquête-gesprekken aangezien hierbij de documenten worden ingezien. Uiteindelijk zal op het niveau van de aspecten (procesgang, richtlijnen/templates etc.) ook een kleur worden gegeven.

Hierbij zal de kleur groen alleen worden gegeven wanneer alle normen op groen staan, de kleur geel indien het grotendeels nog op groen staat en rood wanneer het groten deel van de normen op rood staat. De deelvraag wordt beantwoord door de methoden kwantitatieve inhoudsanalyse (interne stukken) en ondervraging (interview/enquêtes). Deze methoden worden gebruikt omdat deze volledig in kaart brengen of de gemeente Rotterdam voldoet aan de normen die gesteld worden met betrekking tot tijdigheid en foutgevoeligheid of niet.

5. *Waar zit verbeterpotentieel binnen het jaarrekeningproces bij de gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen volgen daaruit?*

De zogenaamde gaps (gaten) die blijken uit de voorgaande deelvraag zijn de punten waar de gemeente Rotterdam niet voldoet aan de norm (rood en geel) en waar dus verbeterpotentieel zit. Om aanbevelingen te kunnen doen, zullen de bronnen waaruit de normen voort gekomen zijn worden geraadpleegd en waar nodig wordt verder gezocht naar informatie met betrekking op een bepaalde norm.

3.3. Onderzoeksmateriaal

Voor het verzamelen van de informatie dat weergegeven is in hoofdstuk 1 de situatiebeschrijving en hoofdstuk 2 het theoretisch kader zijn de volgende bronnen gebruikt:

- Media – Met media worden bedoeld: overbrengers van informatie die bestemd is voor een breder publiek. Hierbij kan gedacht worden aan internetbronnen of databanken online zoals GoogleScholar en Google. Deze bronnen staan in de literatuurlijst.
- Personen – Personen zijn een belangrijke informatiebron. In dit onderzoek zullen enkele interviews/gesprekken worden gehouden. De interviewverslagen met de experts staan in bijlage B en C.
- Documenten – Documenten lijken op media maar hebben geen publieke bestemming. In dit onderzoek zullen veel interne stukken van de documenten van de gemeente Rotterdam gebruikt worden. Deze bronnen staan in de literatuurlijst.
- Literatuur – In dit onderzoek zal gezocht worden naar literatuur over het jaarrekeningproces om het theoretisch gedeelte invulling te geven. Hierbij zal gezocht worden naar boeken en internetbronnen. Deze bronnen staan in de literatuurlijst.

De bronnen die worden gebruikt voor het toetsen van het normenkader zijn in de tabel hieronder weergegeven.

norm	bron		
	enquête	interview	document
<i>Procesgang op orde</i>	X	X	X
<i>Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde</i>	X	X	X
<i>Bewaking voortgang op orde</i>	X	X	X
<i>Automatisering op orde</i>	X	X	
<i>Topkader betrokken</i>	X	X	
<i>Mens en cultuur</i>	X	X	
<i>Proces continu verbeteren</i>	X	X	X

Tabel 4: Bronnen data-analyse

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven die vanuit de interne stukken, enquêtes en interviews tot stand gekomen zijn. Allereerst wordt het toetsinstrument van paragraaf 2.3 afgestemd op de wensen van de gemeente Rotterdam. De opdrachtgever heeft hierbij een weging gegeven aan de normen. Dit is het antwoord op de deelvraag: *wat zijn de wensen van de gemeente Rotterdam met betrekking op het normenkader?* Vervolgens wordt toegelicht, op basis van de interne stukken en gespreksverslagen, waar de gemeente aan de norm voldoet en waar niet in paragraaf 4.2. Dit is het antwoord op de deelvraag: *voldoet de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen in haar praktijksituatie en waar zitten de knelpunten die voortvloeien uit de vergelijking?*

4.1. Wensen gemeente Rotterdam toetsinstrument

Het normenkader dat te vinden is in paragraaf 2.3 is het resultaat uit de theorie dat beschreven staat in hoofdstuk 2 en de interviews die zijn gevoerd met de experts. Om dit normenkader toepasbaar te maken voor de gemeente Rotterdam heeft de opdrachtgever per norm aangegeven welke belangrijk zijn voor de gemeente Rotterdam en welke niet. Hierbij vallen enkele normen weg, deze worden ook niet getoetst op de huidige situatie bij de gemeente Rotterdam. In de tabel hieronder zijn de wensen van de gemeente Rotterdam weergegeven. Hiermee wordt de deelvraag *wat zijn de wensen van de gemeente Rotterdam met betrekking op het normenkader?* beantwoordt.

1= niet belangrijk

2= minder belangrijk

3= belangrijk

4= zeer belangrijk

0= op dit moment niet belangrijk

norm	Weging				
	1	2	3	4	0
<i>Procesgang op orde</i>	1	2	3	4	0
het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten				x	
het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten				x	
deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk				x	
taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen)			x		
er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen		x			
er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen		x			
bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure		x			
bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure				x	
er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting		x			
risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement				x	

<i>Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde</i>	1	2	3	4	0
boekingen vinden via een vast format plaats (journaalboek templates)				x	
balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates)				x	
er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten				x	
in dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving en de materialiteit				x	
er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening				x	
er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren			x		
Er is een einde maand dagboek checklist waarmee de reviewers nagaan of de journaalpost juist is geboekt en zoals verwacht					x ¹
er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.			x		
<i>Bewaking voortgang op orde</i>	1	2	3	4	0
er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening				x	
er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting				x	
de jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken				x	
de planning is tot op de dag uitgewerkt			x		
in de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden				x	
de werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit				x	
tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar				x	
wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces			x		
de werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats				x	
in de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items				x	
een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar			x		
er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven			x		
er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden			x		
er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues				x	

¹ Toelichting weging 5: vind al per boeking plaats

Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan)				x	
er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen			x		
Automatisering op orde	1	2	3	4	0
de cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid				x	
balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld			x		
de soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces		x			
er bestaan geen overbodige controles binnen het proces		x			
het intercompany-matchingproces zorgt niet voor vertraging.					x ²
Mens en cultuur	1	2	3	4	0
first time right is de mindset				x	
het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd				x	
er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject				x	
het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken			x		
een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon				x	
in aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken			x		
personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject		x			
Topkader betrokken	1	2	3	4	0
de verwachtingen van het audit comité zijn bekend			x		
er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader				x	
het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken				x	
Het proces heeft een projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces	x				
Proces continu verbeteren	1	2	3	4	0
periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld			x		
periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld			x		
periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld			x		
er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag)			x		
er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject			x		

Tabel 5: Wensen gemeente Rotterdam

² Toelichting weging 5: niet van toepassing op de gemeente Rotterdam

4.2. Resultaten data-analyse

In deze paragraaf komen de resultaten van de data-analyse naar voren. Enquêtes en gesprekken zijn gehouden met sleutelspelers binnen het proces met de volgende functionarissen: coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit (bijlage D-1), adviseur Control Dienst Middelen en Control (bijlage D-2), controller/regievoerder jaarrekeningproces vanuit Middelen en control (bijlage D-3), projectleider Programma Team jaarrekening (bijlage D-4), Hoofd accounting (bijlage D-5), regievoerder tussentijdse maandafsluitingen afdeling Financial Reporting en regievoerder jaarrekeningproces afdeling Financial Reporting (bijlage D-6). Allereerst wordt toegelicht per norm of er aan wordt voldaan of niet. Aan het einde van de sub-paragrafen worden de resultaten visueel weergegeven door gebruik te maken van de volgende drie puntenschaal:

Groen (JA) : Er wordt aan de norm voldaan; de beheersing is adequaat.

Geel (JA/NEE) : Er wordt niet geheel aan de norm voldaan; beheersing is nog niet optimaal.

Rood (NEE) : Er wordt niet aan de norm voldaan; er is een groot risico voor het bereiken van de doelen.

Bij de tabellen die weergeven of er voldaan is aan de norm of niet wordt ook de weging van de wensen van de gemeente Rotterdam van paragraaf 4.1 weergegeven.

4.2.1. Procesgang op orde

- *Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.*

Aan deze norm wordt voldaan. Grotendeels van de enquête (bijlage D) geeft dit ook aan, op één uitzondering waarbij de opmerking was dat het wat scherper zou kunnen. De documenten zijn zeker aanwezig met taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de activiteiten.

Binnen het document procesbeschrijving verslaglegging (gemeente Rotterdam, 2017) staan

procesbeschrijvingen voor alle P&C producten. Daarnaast is ook specifiek voor het jaarrekeningproces een jaarrekeningcirculaire (gemeente Rotterdam, 2017) opgesteld met daarin de projectorganisatie, rolverdeling, taakverdeling, planning schrijfwijze en inhoudelijke kaders. Ten slotte is er een werkprogramma (gemeente Rotterdam, 2017) bij BCO (bestuurs- en concernondersteuning) waarin gedetailleerd de activiteiten beschreven staan en wie daar verantwoordelijk voor is, dit wordt ook gebruikt om de voortgang bij te houden.

- *Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.*

Aan deze norm wordt voldaan. In hetzelfde document, procesbeschrijving verslaglegging (gemeente Rotterdam, 2017), staat de beschrijving van het uitvoeren van de maandafsluiting. Daarnaast is er een thematisch ingerichte maandcyclus (gemeente Rotterdam, 2017) waarin beschreven staat wat het thema is per maand, dit is nieuw ten opzichte van 2016. Ten slotte is er ook een werkprogramma (gemeente Rotterdam, 2017) voor de maandafsluitingen.

- *Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.*



Figuur 14: Procesgang op orde

Aan deze norm wordt voldaan. Uit de gesprekken blijkt dat de procesbeschrijvingen worden verspreid via de mail met daarbij een nieuwsbrief. Vanaf 2017 wordt dit ook online op het netwerk van de gemeente Rotterdam gezet in een bepaalde groep, zodat mensen die betrokken zijn altijd de laatste versie kunnen ophalen.

- *Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).*

Aan deze norm wordt deels voldaan. Grotendeels van de enquête geeft dit ook aan, op één uitzondering. Uit het gespreksverslag van die enquête blijkt dat het niet altijd zo is maar er zijn zaken waarbij de afdeling staat. Na het inzien van de detailplanning (gemeente Rotterdam, 2017) voor het jaarverslag 2016 blijkt dit inderdaad zo te zijn. Volgens de gespreksverslagen bij de enquête, bijvoorbeeld die van de coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit (bijlage D-1), wordt wel aangegeven dat het vaak bij individuele functionarissen belegd wordt vanuit de leidinggevende.

- *Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Uit meerdere gespreksverslagen vanuit de enquêtes (bijlage D) blijkt dat dit ook niet praktisch haalbaar is. Aan de voorkant kan dit vaak niet beschreven zijn. Het noodplan kan niet met alles rekening houden. Wat de afdelingen wel doen, is een wekelijkse bespreking met de belangrijke spelers waarin knelpunten een agendapunt is zodat zij daarop kunnen inspringen wanneer dat nodig is. Dat is het noodplan van de gemeente Rotterdam. Wel wordt aan de voorkant gekeken om bij de verantwoordelijkheden een vervanger te plaatsen om bij uitval geen problemen op te lopen. Dit is echter niet voor elke sectie gedaan, daar wordt het ter plekke geregeld.

- *Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. In principe geldt hetzelfde hiervoor als voor het jaarrekeningproces. Alleen blijkt uit de enquêtes dat dit wel haalbaar zou kunnen zijn voor bepaalde onderdelen, bijvoorbeeld wanneer een primair systeem uitvalt. Dit is eerder ook gebeurd in 2016 (bijlage D-6).

- *Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.*

Aan deze norm wordt voldaan. De escalatieladder wordt vastgelegd in de startnotitie volgens coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit (bijlage D-1). Op het moment dat knelpunten worden aangegeven wordt deze escalatieladder geraadpleegd. De gehele procedure wordt binnenkort vastgelegd volgens de regievoerder van de tussentijdse maandafsluitingen (bijlage D-6).

- *Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.*

Aan deze norm wordt voldaan. De procedure is nog niet vastgelegd, maar wordt binnenkort ook vastgelegd volgens de regievoerder van de tussentijdse maandafsluitingen (bijlage D-6).

- *Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.*

Aan deze norm wordt voldaan. Binnen de gemeente Rotterdam is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting. De enquêteresultaten staan allen op ja (bijlage D).

- *Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.*

Aan deze norm wordt deels voldaan. Binnen de gemeente Rotterdam wordt wel degelijk aandacht besteed aan risico's binnen het proces. Dit is echter niet gedocumenteerd in een vast proces dat zich periodiek herhaalt. Een issuelijst wordt wel bijgehouden door programmteam jaarrekening waarin de mogelijke risico's voor tijdige oplevering jaarrekening en controleverklaring naar voren komen met actiehouders.

Procesgang op orde	JA/NEE	1-5 weging
het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten	JA	4
het proces van de maandafluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten	JA	4
deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk	JA	4
taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen)	JA/NEE	3
er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen	NEE	2
er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen	NEE	2
bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure	JA	4
bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafluitingen bestaat een escalatieprocedure	JA	4
er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting	JA	2
risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement	JA/NEE	4

Tabel 6: Resultaten procesgang op orde

4.2.2. Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

- *Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).*

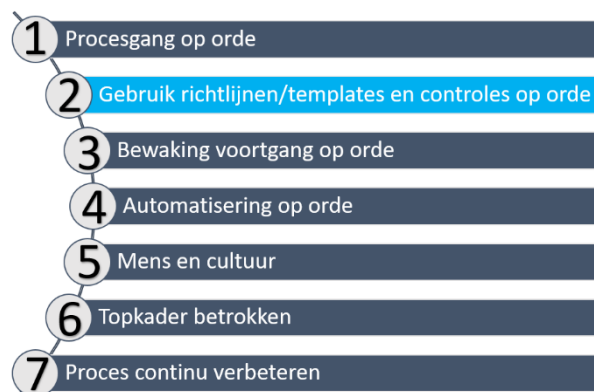
Aan deze norm wordt voldaan. Uit alle enquêtes (bijlage D) en de daarbij horende gespreksverslagen komt naar voren dat gebruik gemaakt wordt van een standaard templates genaamd webadi's. Dit is een gestandaardiseerd proces. Bij boekingen die worden gedaan in de correctieperiode wordt het standaardformat dat het gehele jaar wordt gebruikt, maar met voorblad en onderbouwing van de boeking.

- *Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).*

Aan deze norm wordt voldaan. Uit de enquêtes (bijlage D) blijkt dat er een vast format is.

- *Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.*

Aan deze norm wordt voldaan. Uit de enquêtes (bijlage D) blijkt dat er een dummy jaarrekening is. Dit is het geraamte van de jaarrekening die vooraf wordt opgesteld in Word.



Figuur 15: Gebruik richtlijnen/templates en controles op orde

- *In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.*

Aan deze norm wordt voldaan. Uit de enquête-gesprekken blijkt dat de dummy rekening houdt met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit. De dummy wordt ook getoetst binnen FA (financial audit) en bij PWC of het daadwerkelijk voldoet.

- *Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.*

Aan deze norm wordt voldaan. De reporting tool is LIAS. LIAS is de website van de jaarrekening. Aan de hand van een Word-document wordt LIAS ingericht. Binnen LIAS kan iedereen zijn of haar onderdeel invullen. Per onderdeel moet wel eerst autorisatie worden gegeven, eigen gemaakte stukken kunnen door de medewerkers er niet in worden gezet.

- *Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.*

Aan deze norm wordt voldaan. De controle vindt aan de voorkant plaats. De dummy wordt getoetst op de eisen van BBV (Besluit begroting en verantwoording) en de eisen van de accountant. Dit wordt ook voorgelegd bij FA (financial audit) en de accountant. De cijfers en teksten die uiteindelijk in de dummy komen, worden gecheckt. Eerst door de regievoerders bij de clusterteams zelf. Vervolgens wordt het door de regievoerder van FR centraal en B&B (besturen & begroten) gecheckt, waar B&B vooral de beleidsinhoudelijk teksten samen met control checkt. Ten slotte controleert communicatie het.

- *Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.*

Aan deze norm wordt voldaan. Er is een proces waarin uitgelijnd is hoe de correcties verwerkt worden. Er wordt een register bijgehouden met daarin de correctielijst. Dit register wordt voorzien van een advies vanuit BCO (bestuurs- en concernondersteuning) en wordt besproken met de stuurgroep. In het bestand staat de correctie, wie het heeft aangeleverd en wie er verantwoordelijk voor is. De stuurgroep neemt uiteindelijk de beslissing welke correcties worden doorgevoerd. De materialiteit speelt hierin een belangrijke rol, echter worden soms ook correcties doorgevoerd die onder de materialiteitsdrempel vallen.

<i>Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>1-5 weging</i>
boekingen vinden via een vast format plaats (journaalboek templates)	JA	4
balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates)	JA	4
er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten	JA	4
in dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving en de materialiteit	JA	4
er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening	JA	4
er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren	JA	3
er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.	JA	3

Tabel 7: Resultaten gebruik richtlijnen/templates op orde

4.2.3. Bewaking voortgang op orde

- *Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.*

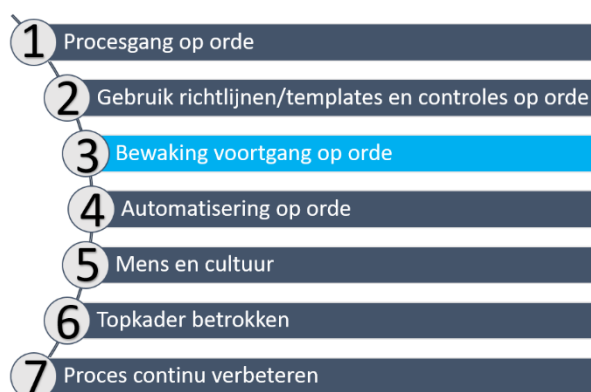
Aan deze norm wordt voldaan. De jaarplanning wordt eerst op hoofdlijnen opgezet en afgestemd op afhankelijkheden, met daarin de deadlines (bijlage D-3). De hoofdlijnenplanning wordt daarnaast ook bestuurlijk afgestemd. Vervolgens wordt op basis van de deadlines in de hoofdplanning een detailplanning (gemeente Rotterdam, 2017) gemaakt voor de clusters en afdelingen.

- *Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.*

Aan deze norm wordt voldaan. Ook voor de maandafsluitingen is een detailplanning.

- *De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandafsluitingen als voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.*

Aan deze norm wordt voldaan. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel en wordt voor 2017 online ook beschikbaar in een bepaalde groep. Echter staan de gegevens als email telefoonnummers en andere interne communicatie middelen er niet in. In de planning staan wel namen en verantwoordelijkheden, die makkelijk op te zoeken zijn op RIO (het intranet van de gemeente Rotterdam) en te bereiken zijn via het adresboek van Outlook. Voor 2017 wordt voor het eerst ook een fact-sheet gemaakt, waarin alle trekkers staan met naam telefoon nummer contactgegevens en dergelijke die breed verspreid gaat worden.



Figuur 16: Bewaking voortgang op orde

- *De planning is tot op de dag uitgewerkt.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes en de gesprekken daarbij (bijlage D) komt naar voren dat de planning tot op de dag is uitgewerkt. Dit is ook te zien in de detailplanning (gemeente Rotterdam, 2017).

- *In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes en de gesprekken daarbij (bijlage D), komt naar voren dat in het proces veel interne afhankelijkheden zijn. Er komt veel informatie vanuit de clusters waar rekening mee gehouden moet worden. Ook vanuit verbonden partijen. Hier wordt rekening mee gehouden in de planning.

- *De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.*

Aan deze norm wordt deels voldaan. Vanuit de enquêtes en de gesprekken daarbij (bijlage D), komt naar voren dat veel aan komt op key spelers en de laatste paar maanden van het jaar. Hiervoor zijn ook projecten voor opgang gezet om de controles en werkzaamheden te spreiden over het jaar. De nieuwe maandcyclus is hierbij ook een voorbeeld waarbij de resultaten nog moeten blijken. Op papier wordt er veel rekening mee gehouden, in praktijk komt het vaak aan op key spelers die piek momenten hebben. Het verband is hierbij snel gelegd naar de norm: een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

- *Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes (bijlage D) en de gesprekken daarbij, komt naar voren dat volgens de planning daar vaste tijdstippen voor zijn.

- *Wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Vanuit de enquêtes en de gesprekken daarbij (bijlage D), komt naar voren dat de wachttijden vooraf wel gepland zijn en er rekening mee gehouden wordt. Vaak ontstaat er nog een langere wachttijd doordat men zich niet aan de deadline houdt. Het verband is snel gelegd met de norm: het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd;

- *De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes en de gesprekken (bijlage D) blijkt dat de gemeente Rotterdam hier veel mee bezig is. Er zijn uitzonderingen, diverse werkzaamheden kunnen alleen gedaan worden op eindejaar balansstand. De balansdossiers worden tussentijds opgeleverd aan FA (financial audit), waardoor je niet voor verrassingen komt te staan bij de jaarrekening. Het risico op mogelijke verrassingen is hiermee beperkt tot de periode na de tussentijdse oplevering.

- *In de jaarplanning voor de maandaafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.*

Aan deze norm wordt voldaan. In de planning wordt rekening gehouden met de risicovolle items en items die een langere doorlooptijd hebben, dat blijkt uit het verleden. In 2017 wordt hier meer aandacht aan besteed dan voor 2016 binnen de thema gerichte maandcyclus. Daarnaast worden

naar bepaalde risicovolle items vaker gekeken door het jaar heen, bijvoorbeeld voorzieningen en reserves.

- *Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Sinds 2017 heeft de gemeente Rotterdam geen hard close momenten meer gedurende het jaar. De druk tijdens de hard closes werd te hoog en deze activiteiten zijn met de nieuwe thematisch gerichte maandcyclus meer verspreid gedurende het jaar. De hard close momenten hadden tevens een lange doorlooptijd om de tussentijdse balansstand op te stellen, waardoor op de resultaten van de hard close niet meer bijgestuurd kon worden, dit heeft geleid tot het niet meer uitvoeren van hard close.

- *Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.*

Aan deze norm wordt deels voldaan. Uit de enquêtes en de gesprekken daarbij (bijlage D), blijkt dat binnen het werkprogramma (gemeente Rotterdam, 2017) wel een statusoverzicht wordt bijgehouden, echter heeft deze niet betrekking op het gehele proces van de totstandkoming van de jaarrekening. De totstandkoming van de cijfers zit hier wel in, niet het uiteindelijke verslag. Uit meerdere gesprekken wordt aangegeven dat de voortgangsrapportages die richting de stuurgroep gaan wel over het geheel een beeld geven, maar dat er dus geen dashboard is over het gehele proces.

- *Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. De voortgang wordt bijgehouden in Excel. Het werkprogramma is hierbij een voorbeeld. Daarnaast zijn er meerdere Excel lijsten waarin wordt bijgehouden of een bepaalde taak of deadline is gehaald of niet, deze worden bijgehouden door de regievoerders vanuit de verschillende clusters en afdelingen.

- *Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.*

Aan deze norm wordt voldaan. Wekelijks wordt overleg gevoerd met PWC vanuit FA (financial audit en B&B (besturen en begroten)). Hierbij worden issues en dergelijke besproken. Buiten deze overleggen wordt waar nodig telefonisch contact gelegd of een extra face-to-face. De accountant is in die zin zeer betrokken tijdens het jaarrekeningtraject.

- *Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).*

Aan deze norm wordt voldaan. De vragen worden bijgehouden in een tracktool (binnen een Excel-bestand). FA (financial audit) stelt vragen aan BCO (bestuurs- en concernondersteuning), daar is een tracktool (gemeente Rotterdam, 2017) voor. PWC stelt vragen aan FA, daar is een aparte tracktool (gemeente Rotterdam, 2017) voor. Dit is op die manier ingericht omdat FA de controles uitvoert op de jaarrekening, PWC doet dit niet rechtstreeks. PWC reviewt deze werkzaamheden waarbij vragen worden bijgehouden in de tracktool.

- *Er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen.*

Aan deze norm wordt voldaan. Wekelijks wordt overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen BCO (bestuurs- en concernondersteuning) en B&B (besturen en begroten), waarbij de regievoerders aanwezig zijn. Wekelijks wordt ook overleg gevoerd over de vragen van de tracktool om te bekijken of de beantwoording voldoende is. Binnen BCO wordt dagelijks tijdens het

jaarrekeningproces overleg gevoerd over de deadlines, gedurende het jaar, tijdens de maandafsluitingen wekelijks.

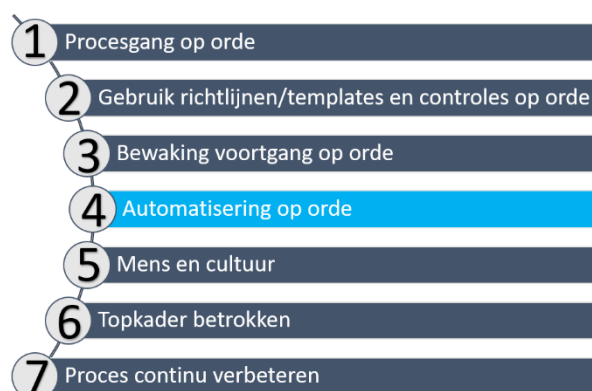
Bewaking voortgang op orde	JA/NEE	1-5 weging
er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening	JA	4
er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting	JA	4
de jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummer en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken	JA	4
de planning is tot op de dag uitgewerkt	JA	3
in de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden	JA	4
de werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit	NEE	4
tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar	JA	4
wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces	NEE	3
de werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats	JA	4
in de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items	JA	4
een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar	NEE	3
er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven	JA/NEE	3
er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden	NEE	3
er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues	JA	4
Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan)	JA	4
er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen	JA	3

Tabel 8: Resultaten bewaking voortgang op orde

4.2.4. Automatisering op orde

- De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Aan deze norm wordt voldaan. De cijfers worden uit Oracle gehaald en in een datawarehouse gezet. Vanuit het datawarehouse wordt dagelijks tijdens het jaarrekeningproces cijfers in LIAS geüpload en geactualiseerd, vanuit LIAS wordt de jaarrekening gevoerd. Er is een koppeling tussen LIAS en de datawarehouse en een koppeling tussen Oracle en de datawarehouse, maar niet tussen LIAS en Oracle. Nadat de cijfers uit Oracle zijn gehaald worden die niet meer aangepast.



Figuur 17: Automatisering op orde

- *Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Voor de balansdossiers wordt geen aparte software tool gebruikt als SharePoint. De balansdossiers staan op een gedeelde schijf waar rechten op staan. De dossiers zijn makkelijk terug te vinden en gesorteerd door middel van nummering. Deze nummering is hetzelfde als in het werkprogramma. Er is een "input" map en een "rap" map. Beide mappen hebben dezelfde structuur. In de input map staan de nog niet officiële balansdossiers, in deze map kunnen meer mensen in. In de rap map staan de definitieve balansdossiers, deze map is voor een beperkt aantal mensen beschikbaar. Ieder balansdossier heeft zijn eigen map binnen de input en rap map.

- *De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Uit de enquête gesprekken blijkt (bijlage D) dat er nog handmatige handelingen worden verricht die geautomatiseerd kunnen worden. Hoofd accounting (bijlage D-5) geeft als voorbeeld de permanence boekingen, die boeking wordt handmatig gestart wat automatisch zou kunnen worden gedaan. Hij gaf daarbij wel aan dat zij daarmee bezig zijn om dit soort repeterende taken te automatiseren.

- *Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Binnen de gemeente Rotterdam worden veel controles gedaan, ook vanuit verschillende afdelingen en optieken. Daarbij komt het wel eens voor dat er dubbele controles worden gedaan, waarbij bijvoorbeeld BCO (bestuurs- en concernondersteuning) en FA (financial audit) een soortgelijke controle uitvoeren. Hoofd accounting gaf als voorbeeld aan het dossier reserves dat binnen BCO en vervolgens bij FA wordt gecontroleerd. Hierbij zou FA meer kunnen steunen op de controle die door BCO kan worden gedaan, dit is nu niet het geval.

<i>Automatisering op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>1-5 weging</i>
de cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid	JA	4
balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld	NEE	3
de soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces	NEE	2
er bestaan geen overbodige controles binnen het proces	NEE	2

Tabel 9: Resultaten automatisering op orde

4.2.5. Mens en cultuur

- *First time right is de mindset.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Uit de gesprekken (bijlage D) blijkt dat dit nog onvoldoende heerst binnen de organisatie. Taken worden op het laatste moment gedaan om de deadline te kunnen behalen, wanneer de kwaliteit dan niet goed is, zegt men 'er is nog een correctieperiode waarin het recht getrokken kan worden'.

- *Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. De regievoerders accepteren het niet en sturen ook op de deadlines, maar de medewerkers zelf nemen de deadlines niet heel serieus en accepteren het van elkaar, dit blijkt uit de enquêtes en de gesprekverslagen (bijlage D). Binnen de gemeente zijn veel afhankelijkheden. Wanneer het in het begin fout gaat met de deadlines onderling, wordt het stokje doorgegeven aan de ander, waardoor de opleverdatum deadline uiteindelijk in gevaar komt aangezien het werk zich op hoopt. Men is er niet blij mee maar het wordt geaccepteerd en er wordt een nieuwe planning gemaakt.

- *Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Uit de gesprekken blijkt dat de capaciteit er wel is, maar dat vaak de financiële kennis en kunde niet voldoende is. Een aantal taken zijn afhankelijk van specialisten binnen de gemeente Rotterdam. Hierbij is de link gelegd naar de norm: een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon. Daarnaast bestaat de twijfel of alle clusters de juiste financiële kennis hebben om de informatie die nodig is te kunnen opleveren.

- *Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.*

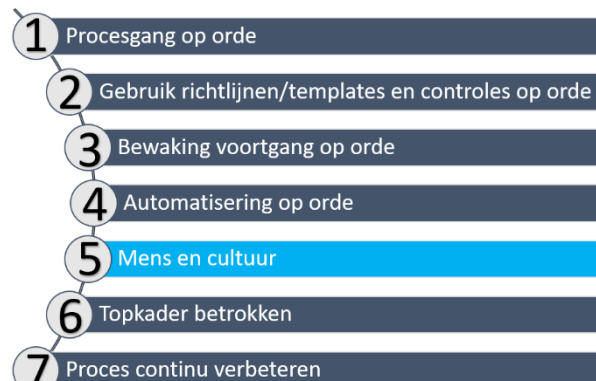
Aan deze norm wordt voldaan. Uit de enquêtes blijkt dat de medewerkers met de systemen kunnen omgaan. Nieuwe medewerkers worden eventueel geholpen door oude medewerkers bij het leren van de systemen. Over het algemeen worden de systemen dagelijks of wekelijks gebruikt en kunnen de medewerkers er mee overweg.

- *Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Eerder is deze norm al genoemd bij twee andere normen. Binnen de gemeente Rotterdam bestaan specialisten op bepaalde balanssecties of onderwerpen. Dit is een risico die bij veel medewerkers al wel bekend is. Achtervang is vaak wel geregeld, echter voor de specialistische taken kan dit niet worden gedaan.

- *In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.*

Aan deze norm wordt niet voldaan. Tot twee jaar geleden is dit wel gedaan. De opkomst vanuit de clusters was echter minimaal, omdat zij al wisten wat er van ze verwacht werd. Daarnaast worden de



Figuur 18: Mens en cultuur

key issues binnen het werkprogramma gedurende het jaar al besproken vanuit BCO (bestuurs- en concernondersteuning) met de clusters. Er wordt nu meer gefocust op individuele afspraken in plaats van een algemene generieke toelichting (bijlage D-5).

- *Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.*

Aan deze norm wordt voldaan. Ieder jaar wordt wel iets extra's geregeld zoals bijvoorbeeld een borrel.

<i>Mens en cultuur</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>1-5 weging</i>
first time right is de mindset	NEE	4
het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd	NEE	4
er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject	JA/NEE	4
het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken	JA	3
een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon	NEE	4
in aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken	NEE	3
personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject	JA	2

Tabel 10: Resultaten mens en cultuur

4.2.6. Topkader betrokken

- *De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes (bijlage D) blijkt dat de medewerkers die veel in aanraking komen met het audit comité wel de verwachtingen kennen, slechts een enkeling niet.

- *Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.*

Aan deze norm wordt voldaan. Vanuit de enquêtes en gesprekken (bijlage D) blijkt dat er enthousiasme vanuit het topkader komt op de ontwikkelingen en het belang van het jaarrekeningproces.

- *Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.*

Aan deze norm wordt voldaan. In grote mate zijn zij de stuwende kracht voor grote ontwikkelingen. Op negatieve ontwikkelingen wordt ingesprongen, bij positieve ontwikkelingen wordt er op gestuurd.



Figuur 19: Topkader betrokken

Topkader betrokken	JA/NEE	1-5 weging
de verwachtingen van het audit comité zijn bekend	JA	3
er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader	JA	4
het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken	JA	4

Tabel 11: Resultaten topkader betrokken

4.2.7. Proces continu verbeteren

- *Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.*

Aan deze norm wordt voldaan. Jaarlijks na het jaarrekeningproces wordt een evaluatievergadering gehouden. Op basis daarvan worden de documenten bijgeschaafd en de verbeterpunten verwerkt.

- *Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.*

Aan deze norm wordt voldaan. Er is sinds 2017 een nieuw maandafsluiting proces in gang gezet. Hier is nog geen evaluatie opgedaan. Er wordt eerst ervaring op gedaan en vervolgens wordt hierop geëvalueerd en bijgesteld.

- *Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.*

Aan deze norm wordt voldaan. Dit is een apart onderwerp binnen de maandafsluitingen waarin gecontroleerd wordt op de datakwaliteit van de cijfers (bijlage D-6). Dit wordt continu verbeterd.

- *Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).*

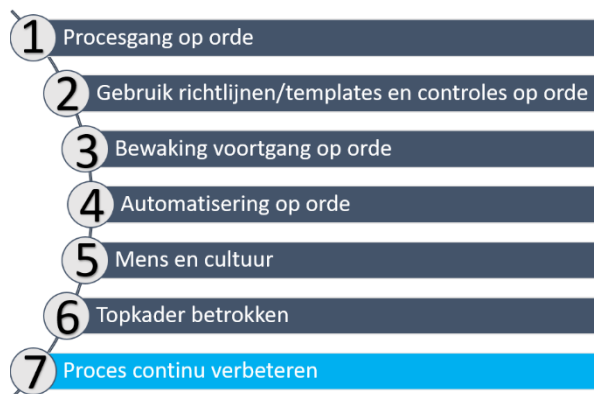
Aan deze norm wordt voldaan. Het verslag wordt opgesteld op basis van de vergadering die wordt gehouden na het jaarrekeningtraject.

- *Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.*

Aan deze norm wordt voldaan. Achteraf worden overleggen gehouden op verschillende niveaus met verschillende betrokken partijen.

Proces continu verbeteren	JA/NEE	1-5 weging
periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld	JA	3
periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld	JA	3
periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld	JA	3
er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag)	JA	3
er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.	JA	3

Tabel 12: Resultaten proces continu verbeteren



Figuur 20: Proces continu verbeteren

4.2.8. Resultaat

Het antwoord op de vraag: *voldoet de gemeente Rotterdam aan de gestelde normen in haar praktijksituatie en waar zitten de knelpunten die voortvloeien uit de vergelijking?* is nee, de gemeente Rotterdam voldoet niet aan alle normen die gesteld zijn in haar praktijksituatie. Op de aspecten procesgang, bewaking voortgang, automatisering en mens en cultuur is vooruitgang te boeken zoals te zien in het figuur hiernaast. Daar zitten dan ook de knelpunten.



Figuur 21: Resultaten data-analyse

Groen (JA) : Er wordt aan de normen voldaan; de beheersing is adequaat.

Geel (JA/NEE) : Er wordt niet aan alle normen voldaan; beheersing is nog niet optimaal.

Rood (NEE) : Er wordt grotendeels niet aan de norm voldaan; er is een groot risico voor het bereiken van de doelen.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en de laatste deelvraag van het onderzoek.

5.1. Conclusie

De centrale vraag luidt:

“In hoeverre voldoet het jaarrekeningproces van de gemeente Rotterdam aan de normen die gesteld worden op gebied van tijdigheid en foutgevoeligheid en welke verbeteropties heeft de gemeente Rotterdam om aan de gestelde normen te voldoen?”

Nu de resultaten bekend zijn kan geconcludeerd worden dat de gemeente Rotterdam niet aan de normen van het toetsinstrument voldoet. In het figuur hiernaast zijn de aspecten te zien in de kleuren geel en rood waar de gemeente Rotterdam niet aan voldoet en in het groen de aspecten waar de gemeente wel aan voldoet. De verbeteropties die de gemeente Rotterdam heeft om aan de gestelde normen te voldoen worden beschreven in paragraaf 5.2.



Figuur 22: Resultaten data-analyse

In het bovenstaande figuur is te zien dat op verschillende aspecten niet aan de normen wordt voldaan. Binnen procesgang zijn er taken die nog niet op individueel niveau worden belegd, er bestaat geen noodplan en het risicomanagement is niet gedocumenteerd en periodiek uitgevoerd. Daarnaast is voortgang te boeken bij de bewaking op de voortgang. Het proces wordt nu bijgehouden in Excel wat veel tijd en moeite kost om bij te houden. Op het aspect automatisering kunnen bepaalde werkzaamheden nog worden geautomatiseerd, hier is de gemeente zelf al veel mee bezig, er bestaan echter nog dubbele werkzaamheden en overbodige controles binnen het proces. De mens en cultuur binnen de organisatie heeft niet de juiste mindset. Deadlines worden niet aangehouden en er moet veel verbeterd worden. Daarnaast zijn er ook veel afhankelijkheden van specialisten binnen de organisatie en mist op enkele afdelingen of gebieden binnen de organisatie de kennis om de juiste informatie door te zetten. Op de aspecten richtlijnen/templates en controles, topkader betrokken en proces continu verbeteren wordt wel voldaan.

5.2. Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *waar zit verbeterpotentieel binnen het jaarrekeningproces bij de gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen volgen daaruit?*

Waar het verbeterpotentieel zit is te zien in figuur 22 op de vorige pagina. De aspecten die niet groen zijn, daar kunnen bepaalde zaken worden verbeterd. Hieronder worden de aanbevelingen gedaan op de aspecten waar de gemeente Rotterdam niet aan de normen voldoet.

Voor procesgang worden de volgende maatregelen geadviseerd:

- Taken
Beleg binnen de detailplanning zoveel mogelijk namen of functietitels bij de activiteiten. Het komt nu nog voor dat er een bepaalde afdeling staat bij bepaalde taken. Wordt in de praktijk de taak door meerdere personen uitgevoerd, maak dan iemand verantwoordelijk voor die taak, en niet de afdeling.
- Noodplan
Voor de maandafsluitingen dient een noodplan te worden gemaakt voor wanneer één van de primaire systemen uitvalt waar informatie uit komt voor de financiële rapportages. Er moet een alternatief proces zijn wanneer de systemen niet werken. Het personeel moet weten wat het alternatief is. Functioneel beheer kan hier het beste invulling voor geven blijkt uit de enquête gesprekken. Daarnaast kan voor het jaarrekeningtraject en de maandafsluitingen al meer vervanging worden geregeld aan de voorkant. In de enquêtes kwam naar voren dat dit wel wordt gedaan, maar nog niet op alle onderdelen. Leg de vervangers ook vast in de (detail)planning.
- Risico's
Binnen het jaarrekeningproces en het proces van de maandafsluitingen wordt al wel aandacht besteed aan risico's die kunnen voor doen. Echter is dit niet gedocumenteerd in een vast proces dat zich periodiek herhaalt. Documenteer hoe de risico's worden geïdentificeerd en leg deze vast binnen risk-control tabellen, met daarin het risico en de beheersmaatregel.

Voor bewaking voortgang wordt de volgende maatregel geadviseerd:

- Softwaretool
Er wordt veel gebruik gemaakt van Excel lijsten waarin de activiteiten worden bijgehouden. Hierdoor is de opvolging te intensief en wordt veel tijd verloren. investeer in specifieke financial close software. Hier zijn veel verschillende softwarepakketten voor, enkele voorbeelden zijn blackline, chesapeak, redwood en trintech. Ook één van de experts die is geïnterviewd (bijlage C), heeft een dergelijk softwarepakket ontwikkeld die helpt bij de processen voor financials. Neem contact op met Financial Suite om te bekijken wat de mogelijkheden zijn om Fast Close Manager te implementeren. Fast Close Manager beheert de financiële processen en verzorgt de documentatie en voortgang van het afsluitproces. De medewerkers zien hun eigen taken en deadlines, daarnaast signaleert de software openstaande risico's van openstaande taken en bewaakt de voortgang. Een dashboard komt tot stand in de software waarin de voortgang wordt bijgehouden. De balansdossiers worden bijgehouden op SharePoint waar metadata aan gekoppeld kan worden. De kosten hiervoor zijn 7500,- en jaarlijks 20% van de aanschafprijs.

Voor automatisering wordt de volgende maatregel geadviseerd:

- Overbodige en dubbele taken
Controles worden door meerdere afdelingen uitgevoerd, daarbij worden dubbele controles uitgevoerd. Stem met de afdelingen af wie de controles uitvoert en steun daarmee meer op elkaars controles. Hierbij kan een onafhankelijk onderzoek worden gedaan (stagiair of iets dergelijks) naar wat voor controles er nu worden gedaan voor het jaarrekeningtraject en/of de maandafsluitingen, om in kaart te brengen welke controles dubbel worden gedaan. Door een derde in te schakelen die naar je proces kijkt kun je ook de overbodige controles ontdekken. Daarnaast dienen de handmatige boekingen als permanence geautomatiseerd worden, de gemeente gaf aan hier zelf al mee bezig te zijn.

Voor mens en cultuur worden de volgende maatregelen geadviseerd:

- First time right mindset
First time right is nog niet de mindset over de gehele organisatie. Dit is lastig te bewerkstelligen. Vanuit het topkader moet uitstralen dat het belangrijk is voor de organisatie dat het in één keer goed moet. Daarnaast moeten de templates waar de medewerkers mee werken zoveel mogelijk 'idiot proof' worden gemaakt, zodat iedereen alles op dezelfde manier iets moet aanleveren en minder fouten kunnen maken. Voorbeeld hierbij is de balansdossiers en de teksten die soms de kwaliteit missen. Geef zoveel mogelijk instructies bij de documenten en werkzaamheden die het vaakst gecorrigeerd moeten worden.
- Deadlines
Deadlines worden te makkelijk geaccepteerd. Deadlines verliezen hun waarde. Uit de gesprekken blijkt ook dat er niet heel hard op wordt geacteerd. Spreek elkaar aan wanneer een deadline niet wordt gehaald. Geef indien mogelijk sancties bij het te veel overschrijden van deadlines. Ook bij de deadlines moet vanuit het topkader het belang worden uitgesproken. Daarnaast kunnen soft controls werken zodat het personeel uit zichzelf de deadlines willen halen. Hierbij kun je denken aan; afdeling van de maand of iets dergelijks. Ook hiervoor kan nog een vervolg onderzoek over worden gedaan naar soft controls binnen het jaarrekeningproces en/of er buiten.
- Afhankelijkheid en kennis
Binnen het jaarrekeningtraject bestaan medewerkers waar het proces afhankelijk van is. verspreid de kennis van deze medewerkers onder de collega's door cursussen aan te bieden of deze kennis over te dragen door de des betreffende specialist binnen de organisatie. Daarnaast bestaat de twijfel of alle clusters de juiste kennis hebben om de informatie die nodig is te kunnen opleveren. Biedt hier wederom cursussen of persoonlijke toelichtingen voor aan.

Literatuurlijst

- Adra. (2013). *The risky risks in the monthly close*. Geraadpleegd op 28-3-2017, van <http://www.adra.com/blog/2013/12/23/the-risky-risks-in-the-monthly-close/>
- Alissa Ponchione. (2014). *Fixing the financial Close Process*. Geraadpleegd op 4-4-2017, van <http://ww2.cfo.com/accounting-tax/2014/01/fixing-financial-close-process/>
- Bragg, M. (2009). Problems with the Closing Process. *Fast Close*. (p.13-17) (2^e druk). Geraadpleegd op 29-3-2017, van https://books.google.nl/books?id=UVZREhhdHG8C&pg=PA10&lpg=PA10&dq=bottleneck+year+end+close&source=bl&ots=RMZnirGw_2&sig=XDLtnv48geM3yPxrBZ7Is_nu_zgc&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjH36Czi_nSAhVIBcAKHa4kAesQ6AEIYjAJ#v=onepage&q=bottleneck%20year%20end%20close&f=false
- BrightStone Group. (2016). *Trendonderzoek Financial Close AEX/AMX*. Geraadpleegd op 25-4-2017, van https://issuu.com/brightstonegroup/docs/trendrapport_financial_close_2016_b
- Deloitte. (2010). *Financial close, consolidation, and reporting*. Geraadpleegd op 12-4-2017, van <http://www.oracle.com/us/solutions/ent-performance-bi/financial-close-consolidation-wp-079891.pdf>
- Deloitte. (2014). *Five signs that your financial close process may be broken*. Geraadpleegd op 6-4-2017, van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-cons-tech-sap-five-signs-financial-close-process-broken.pdf>
- EY. (2012). *Gemeente Rotterdam Uitkomsten controle jaarrekening 2012*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- EY. (2013). *Gemeente Rotterdam Uitkomsten controle jaarrekening 2013*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- EY. (2014). *Gemeente Rotterdam Uitkomsten controle en overige informatie 2014*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- EY. (2016). *Accelerating your financial close arrangements*. Geraadpleegd op 18-4-2017, van [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Accelerating_your_financial_close_arrangements/\\$FILE/EY-accelerating-your-financial-close-arrangements.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Accelerating_your_financial_close_arrangements/$FILE/EY-accelerating-your-financial-close-arrangements.pdf)
- Gemeente Rotterdam. (2014, 9 oktober). *COR rapport Control of controle aanleiding van programmastructuur*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2015). *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd op 16 februari, van <http://jaarstukken2015.rotterdam.nl/>
- Gemeente Rotterdam. (2016, 11 mei). *ARC 2B Notitie Toekomstobuust jaarrekeningproces*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2016, 21 maart). *Organogram Middelen en Control*. JPG-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Detailplanning jaarverslag*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Issuelijst logboek jaarrekening en controleverklaring*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Jaarrekeningcirculaire jaarstukken 2016*. Word-document. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Procesbeschrijving verslaglegging*. Word-document. Rotterdam.

- Gemeente Rotterdam. (2017). *Thematisch ingerichte maandcyclus 2017*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Tracktool JR16 FA-BCO*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Tracktool JR16 PwC-FA*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Werkprogramma 2017 maandafsluiting*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Werkprogramma jaarrekening 2016*. Excel-bestand. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (z.d.) *Organogram gemeente Rotterdam*. Geraadpleegd op 16 februari 2017, van <https://www.rotterdam.nl/Clusters/BSD/Werken%20bij/2017-01-24%20Organogram%20Gemeente%20Rotterdam.pdf>
- JEBcl. (z.d.). *The financial close process: Implications for future research*. Gedownload op 30-3-2017, van <http://jebcl.com/symposium/wp-content/uploads/2013/08/Financial-Close-Process.pdf>
- Kevin Kelso. (2011, 1 december). *Building Blocks of a Successful Financial Close Process*. Geraadpleegd op 11-4-2017, van <http://www.journalofaccountancy.com/issues/2011/dec/20114327.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2007). *How to achieve more timely, accurate and transparent reporting through a smarter close*. Geraadpleegd op 6-4-2017, van https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/assets/transparent_reporting.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *Accountantsverslag 2015*. Pdf-bestand. Rotterdam.
- Protiviti. (2014). *Financial Close Optimization: Five Steps for Identifying and Resolving System and Process Inefficiencies*. Geraadpleegd op 5-4-2017, van https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/financial-close-optimization-white-paper-protiviti_0_0.pdf
- Reconciliation Expert. (2011, oktober 26). *The bottleneck of the financial month-end close process*. Geraadpleegd op 31-3-2017, van <https://reconciliationexpert.wordpress.com/2011/10/26/the-bottleneck-of-the-financial-month-end-close-process/>
- Salomons, A. (2016). *Van Slow Close naar Fast Close*. Den Haag: Mediata.
- Salomons, A. (2016). *Vijf toepasbare Fast Close procesverbeteringen*. Geraadpleegd op 7-4-2017, van <http://cmweb.nl/2017/04/vijf-toepasbare-fast-close-procesverbeteringen/>
- Vivek Saxena. (2016). *On-Demand Financial Close: The Impending Demise of Cycle Time*. Geraadpleegd op 7-4-2017, van <https://www.blackline.com/blog/automation/on-demand-financial-close/>
- ZBC. (z.d.). *LEAN EN MEAN PROCESBESCHRIJVINGEN*. Geraadpleegd op 4-5-2017, van <https://zbc.nu/management/processen-en-procesmanagement/lean-en-mean-procesbeschrijvingen/>

Bijlagen:

Bijlage A: Werkbezoeken gemeente Rotterdam

Werkbezoeken door gemeente (verslagen dienstverlenend bedrijf, telecombedrijf, bouwbedrijf, sociaal verzekeringsbedrijf).

Dienstverlenend bedrijf

- het financiële systeem dat zij gebruiken voor de administratie is SAP;
- het proces van het opstellen van de jaarrekening loopt van januari tot april;
- in de 1^e week van februari sluit de boekhouding voor de jaarrekening. Verder sluit periode 1 (januari) ook in februari. Bij de afsluiting wordt er bekeken of er bepaalde zaken van periode 1 mee moeten worden genomen in de jaarrekening van het voorgaande jaar;
- de organisatie hanteert een maandproces, hierbij wordt er een periode van 4 maanden vooruit gekeken d.m.v. rolling forecast en er wordt terug gekeken naar de voorgaande maand;
- business control houdt zich voornamelijk bezig met de rolling forecast;
- periode afsluiting is 2 weken na de betreffende periode voor de holding en 3 weken voor de bedrijven;
- per periode wordt er per divisie overleg met de concernleiding gevoerd;
- de Finance-afdeling staat buiten de divisies in de bedrijfsstructuur;
- de afdeling Finance werkt met 13 periodes en 1 afsluitperiode voor een jaarrekening. Waarbij de 13^e periode als een extra correctie periode dient en de afsluitperiode dient voor het afsluiten en het corrigeren van de laatste opmerkingen/ correcties van de accountant;
- de afdeling Finance bepaalt de cijfers die in de jaarrekening/boekhouding komen te staan. Daarbij richten zij zich op feiten en de werkelijke cijfers, wanneer er een bepaalde factuur of betaling nog niet binnen is gekomen, komt dit ook niet in de administratie te staan. Dit waarborgt de objectiviteit. Business control is verantwoordelijk voor de facturatie en contractbeheer;
- de control afdeling is stabiel en kent weinig tot geen rotatie;
- de kosten van de stafdiensten worden centraal doorbelast door middel van vaste verdeelsleutels (vast voor 1 jaar). De operatie kan zelf alleen de operatiekosten inzien. Dus alleen de invloedbare kosten kunnen worden ingezien door de divisies/operatie;
- de organisatie maakt tussentijds geen balans op. Dit gebeurt eenmalig tijdens het opstellen van de jaarrekening. Wat zij wel doen is tussentijds schoning van de balansposten. Dat houdt in dat er bepaalde activiteiten zijn verricht in het voorgaande jaar maar er zijn nog geen facturen van ontvangen, hierbij komen er posten op de balans van de jaarrekening en in het volgende jaar ontvang je de facturen, hierbij moeten de overlopende posten worden afgeboekt zodat er geen posten onterecht blijven staan;
- de organisatie heeft strakke deadlines met betrekking op het jaarrekeningproces. Cultuur: een deadline is er om je eraan te houden. Het proces is strak ingeregeld en er is regie op het proces;
- de organisatie heeft als onderdeel in het controleframework de verwachting van de medewerkers uitgewerkt met daarbij punten als de kernwaarden, de cultuurkenmerken en normen en waarden. Bijvoorbeeld afspraak is afspraak. Hoe gaan we met elkaar om;
- de organisatie heeft al 50 jaar dezelfde accountant. Het behouden van dezelfde accountant heeft als voordeel dat er geen kennis bij de accountant moet worden opgebouwd zoals dat

nu wel het geval is bij de gemeente Rotterdam met de vrij recente wisseling van EY naar PwC. Hierdoor zijn er meer contactmomenten nodig om op elkaar in te werken;

- de accountant is gedurende het jaar wekelijks aanwezig en is betrokken bij vooroverleggen over problemen of 'issues' met de jaarrekening;
- de accountant is in de derde week van maart gereed. En op 1 april is de verklaring ten behoeve van Raad van Bestuur;
- er is geen rechtmatigheidscontrole;
- vragen van de accountant gaan via de controleteams. De financial controller neemt de vragen in ontvangst en verwijst deze door waar dat nodig is;
- de organisatie heeft nog geen financial audit afdeling maar overweegt dit wel te implementeren om het controleframework verder te kunnen ontwikkelen.

Telecombedrijf

- het financiële systeem dat gebruikt wordt voor de administratie is SAP;
- de afdeling Finance van het telecombedrijf heeft 900 FTE's;
- de organisatie rapporteert per kwartaal. Proces herhaalt zich dus ieder kwartaal. Vervolgens de jaarrekening van 12 maanden zijn de rapportages van alle kwartalen in een jaar samengevoegd. Hierdoor is er alleen controle en/of correctie/actie nodig op het laatste kwartaal voor dat de jaarrekening voorzien is van controleverklaring;
- het bedrijf vindt de keten van het financiële proces te lang en de verantwoordelijkheden overlappen elkaar. Hierdoor is een nieuwe visie ontwikkeld: Next Generation Finance. Bij nextgen finance is finance de navigator in het creëren van duurzame waarde. De doelen van finance zijn navigeren (de klant als kompas), standaardiseren (standaard processen en IT systemen, een simpele organisatie met duidelijke RACI's (model met de rollen en verantwoordelijkheden van personen binnen de procesgangen) en het sturen op relevante KPI's), innoveren (digitaliseren) en verbinden (de kernwaarde van het bedrijf Klans Samen en Eenvoud verbinden);
- het bedrijf probeert het administratieve proces zoveel mogelijk te automatiseren en optimaliseren door middel van ESSA: Elimineren, Simplificeren, Standaardiseren, Automatiseren;
- de cijfers per maand van het bedrijf (maandafsluiting) zijn na 9 werkdagen beschikbaar. Zij streven dit te brengen naar 4 werkdagen na de betreffende maand;
- de planning van het opstellen van de jaarrekening van het bedrijf is tot op de dag uitgewerkt. Hierbij hanteren zij harde deadlines die gehaald moeten worden. Hierbij is het van belang om het werk te spreiden en goed te investeren in relaties om 'issues' of problemen op tijd boven tafel te krijgen. Het niet halen van een kwartaal deadline is geen optie;
- in de zomer wordt het geraamte of format van de jaarrekening van het bedrijf opgesteld;
- de dummy (format van de uiteindelijke jaarrekening) jaarrekening is in november/december gereed met daarin de cijfers tot en met kwartaal 3. Het geraamte dat in de zomer is opgesteld is hierbij dus ingevuld tot en met kwartaal 3. De dummy jaarrekening wordt tevens ook voorgelegd bij de externe accountant die hem ook controleert. Dit doet het bedrijf om te voorkomen dat de werkdruk stijgt in januari en februari van het aankomende jaar;
- de interne audit van het bedrijf bestaat alleen uit operational audit. Bij een operational audit onderzoekt de auditor de bedrijfsprocessen, inclusief de processen voor de periodieke financiële verslaglegging, de geautomatiseerde systemen en de informatie- en technologie-omgeving. Hierbij wordt het bedrijf wel gesteund door de IT auditors van PwC op deze operational audits;

- de afdeling External reporters en de afdeling communicatie schrijven de teksten in het jaarverslag op basis van input van anderen;
- het bedrijf hanteert een papieren jaarverslag. In het bijzonder voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- het maatschappelijke verslag en het financieel jaarverslag zijn sinds 2014 één;
- de teams/afdelingen van het bedrijf sturen meer op indicatoren als hoeveel klanten heb je, hoe snel handel je klachten af en wat heb je afgelopen maand behaald in plaats van de financiële cijfers. Zij ontvangen dan ook geen totaal winst- en verliesrekening bijv. met alle overhead. Zij worden meer beoordeeld op de indicatoren. Een niveau hoger bij de divisies worden er wel winst- en verliesrekening ontvangen en wordt er beoordeeld op de cijfers;
- bij het bedrijf zijn er bevoegdheden die kunnen ingrijpen tijdens het proces wanneer er iets niet geleverd wordt. Er is 1 verantwoordelijke en 1 mandaat. Hierbij worden de verantwoordelijke aangesproken;
- de businesscontroller bij het bedrijf kijkt teveel achteruit (cijfers verleden) en teveel van bovenaf (de totalen zonder de onderbouwingen ervan);
- besturing gaat over: het verleden rapporteren, het heden begrijpen en de toekomst voorspellen. Business control heeft daarin de rol als navigator;
- geen rechtmatigheidscontrole;
- accountant continue betrokken houden.

Bouwbedrijf

- financiële systeem binnen de onderneming verschilt per werkmaatschappij;
- proces van opstellen van de jaarrekening loopt van januari tot maart;
- het resultaat wordt aan het einde van het jaar genomen;
- de projectadministratie vormt het hart van de financiële administratie;
- de project administratie wordt tussentijds al beoordeeld (op waardering etc.) en is uiterlijk eind november afgerond;
- elk kwartaal bespreekt de CFO en de financiële divisies de financiële cijfers met de divisies. De statutair directeur (voorzitter van de divisie) presenteert de cijfers;
- er is op holdingniveau 1 consolidatiesysteem met onder andere liquiditeitenoverzicht en relevante managementinformatie. Voor haar consolidatiesysteem zijn in totaal 300 invoerentiteiten en kan elk kwartier ververst en gecheckt worden;
- het bedrijf heeft in juni een grove planning, waarop geen afwijking meer mogelijk is. Deze planning is gebaseerd op weken. (vergelijkbaar met mijlpalenplanning van de Gemeente Rotterdam);
- het bedrijf heeft in november haar detailplanning gereed waar tevens ook geen afwijking op mogelijk is. De afspraken dienen na gekomen te worden voor de Algemene vergadering van aandeelhouders die 12 april plaatsvindt. Deze is gedetailleerder dan de grove planning en geeft per dag aan wat er voor activiteiten plaats moeten vinden;
- het bedrijf kent meerdere controllers: de concerncontroller, de groepscontroller, de divisiecontroller, de werkmaatschappijcontroller en de projectcontroller. Dit komt doordat zij decentraal werken met verschillende groepen, divisies, werkmaatschappijen en projecten met ieder hun eigen controllers;
- de projectcontroller kent de inhoud en rapporteert rechtstreeks aan de divisiedirecteur. Dit maakt ze onafhankelijk;
- het bedrijf heeft geen eigen accountant binnen het bedrijf;

- het bedrijf heeft de loonverwerking, loonbetaling en de ICT-ondersteuning gecentraliseerd, de rest van de organisatie is verdeeld over de divisies of werkmaatschappijen;
- deadline is deadline bij het bedrijf. het bedrijf erkent het belang bij soft controls;
- de voorbereiding voor de teksten in het jaarverslag begint in november;
- voor de begroting is de basis de strategienota en de 3e kwartaalcijfers;
- de prognoses op de verschillende projecten worden tweemaandelijks herzien;
- de externe accountant vroeg in proces meenemen en uiterlijk in december zijn alle issues bekend en afgestemd;
- het opsteldossier van de jaarrekening is begin februari afgerond. De accountant begint dan tevens ook en de bespreking vindt eind februari plaats. De inhoud wordt beoordeeld in december/januari gevolgd door de balanscontroles;
- de controleverklaring is gelijk aan de datum dat is vastgesteld door de RvC en vindt plaats in maart;
- bij het bedrijf is er geen rechtmatigheidscontrole over de jaarrekening;
- het bedrijf werkt met een interne LOR (Letter of Representation). Een LOR is een brief waarin de directeur aan geeft dat naar zijn kennis en geweten alles is verwerkt en dat de jaarrekening een getrouw en juist beeld geeft;
- tijdens de interim controle door de accountant worden de AO/IC en projecten onder de loop genomen. Deze controle vindt plaats in oktober en de bevindingen worden in december uitgebracht. Hierbij worden risico's op werken meegenomen en wordt er besproken of een voorziening nodig is. De grondposities worden in december verwerkt in de administratie;
- voor de financiële ontwikkeling van de werkmaatschappijen zijn de werkmaatschappijen zelf verantwoordelijk. Maar er vinden wel, wanneer nodig, actualiteitendagen (hierin worden bijvoorbeeld nieuwe regels van de wetgeving weergegeven en hoe er meer om te gaan, hoe dingen verwerken, omzetbelastingen vpb en hoe gaan organisaties daar mee om) plaats op holdingniveau;
- het jaarverslag betreft de statutaire jaarrekening, het directieverslag (hierin worden ook afwijkingen toegelicht) en een activiteitenverslag;
- het bedrijf wil de regie op het jaarrekeningproces centraler maken (strakke regie vanuit de holding).

Sociaal verzekeringsbedrijf

- financiële systeem dat het bedrijf hanteert is PeopleSoft;
- bij het bedrijf is één centrale administratie;
- iedere maand zijn er maandafluitingen op basis van een gedetailleerde planning en een strakke regievoering;
- de maandafluitingen zijn het jaar door hetzelfde proces. Bij T2 (T2 staat voor Totaal 2, wat betekent na 8 maanden in een jaar) en het opstellen van de jaarrekening wordt er intensiever op de inhoud gegaan. Op de cijfers van T2 wordt ook een accountantscontrole uitgevoerd (dus over de eerste 8 maanden);
- voor het opleveren van de stukken is een vaste planning of stramien (bijvoorbeeld weke voorziening op welk moment). Dit stramien wordt al 10 jaar gehanteerd bij het bedrijf;
- de divisies hebben hun eigen businesscontroller. De businesscontroller valt functioneel onder Financieel Economische Zaken maar hiërarchisch onder de divisies. De businesscontroller hebben een belangrijke rol bij het tot stand komen van de cijfers;
- de verschillende divisies bij het bedrijf stellen een eigen maandrapportage op en nemen hiervoor verantwoordelijkheid;

- er worden kwartaalgesprekken gevoerd over de cijfers met de leiding van de divisies;
- consolidatie vindt plaats door concern;
- de FEZ (Financieel Economische Zaken) neemt belangrijke besluiten bij issues en discussies;
- het bedrijf heeft een interne en externe accountantsdienst. De interne accountantsdienst certificeert verantwoording richting ministerie SZW. De externe accountant certificeert de openbare jaarrekening en ondersteund de werkzaamheden van de interne accountantsdienst. Het contact met de externe accountant verloopt via de interne accountant. De issues worden tijdig afgestemd met de externe accountant;
- gezamenlijk controleren de interne, externe accountant en de organisatie de transitoria;
- alle financiële stukken die worden opgesteld binnen het bedrijf zijn toegankelijk voor de interne accountantsdienst;
- accounting levert maandelijks exploitatieoverzichten;
- de rechtmatigheid wordt niet bepaald over een kalender jaar maar over een periode van 1 oktober – 30 september (dit is overigens niet toegestaan voor de gemeente die moet over het kalender jaar getrouwheid en rechtmatigheid). Het bedrijf scoort op rechtmatigheid 99,6%;
- de handtekening van de externe accountant is voor eind februari noodzakelijk;
- de verantwoording moet voor 14 maart worden ingeleverd bij SZW (ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid);
- het bedrijf heeft zelf de afgelopen tijd ook verbeteringen geïmplementeerd met betrekking tot het jaarrekeningproces. Tijdens de implementatie zijn open overleg, goede bewaking en rust in de organisatie van groot belang;
- er is sprake van een schoon jaarrekeningproces zonder veel problemen waarbij alle deadlines worden behaald.

Bijlage B: Interviewverslag de heer F. van Baarle

Interview 1: B&S, de heer F. van Baarle, Finance manager. Gehouden op 17 mei 2017 om 15:00.

Waar dit gesprek om gaat is jouw mening op mijn normenkader, wat jezelf terug ziet in jullie proces en of er nog toevoegingen of juist rare dingen in staan?

Nee, ik zag geen rare dingen er in staan. Ik weet niet hoe de gemeente Rotterdam georganiseerd is en of de gemeente Rotterdam vergelijkbaar is met onze organisatie, wij hebben veel entiteiten en we zijn in verschillende landen georganiseerd. Wij hebben voorraden op verschillende plekken in de wereld liggen die niet makkelijk toegankelijk zijn. Onze accountants willen die voorraden op balansdatum geteld hebben, dit maakt het wat complexer voor ons. Wij zijn wel trots dat wij ons jaarverslag begin februari getekend en al kunnen presenteren. Ik durf ook wel te stellen dat ons jaarrekeningproces goed in elkaar zit. Heel veel dingen die jij in je normenkader stelt, die hebben wij inderdaad ook wel in ons proces zitten.

Voordat wij naar het normenkader gaan, kunt u uitleggen hoe het jaarrekeningproces er globaal uitziet bij B&S?

Op 31 december krijgen we altijd een inventarisatie, daarna melden wij onze laatste facturen af. De 1^e week van het jaar sluiten wij onze administratie af en dan maken we aansluiting met sub administraties, memoriaal boekingen, reserveringen opnemen etc. Meestal de 4^e dag 5^e werkdag lezen wij onze cijfers in bij ons consolidatiepakket. Dan gaan de financial controllers aan de slag om de consolidatie te bewerkstelligen. Die wordt helemaal nog gecontroleerd. Er wordt gekeken of er nog gekke cijfers in staan of dat er verkeerde boekingen zijn gemaakt. Vervolgens wordt de consolidatie met de definitieve cijfers gemaakt en start eigenlijk het traject voor de jaarrekening. De jaarrekeningen worden automatisch in een programma gedraaid door de concerncontrollers. Vervolgens gaan we hier aan de slag met het voorbereiden van de balansdossiers, daar hebben we 2 á 3 dagen de tijd voor om die spik en span te maken, zodat we voor elke post van de balans een goede onderbouwing hebben staan. Vervolgens worden deze dossiers door het hoger management team en door mijzelf en een aantal collega's helemaal gereviewd van a tot z, zodat er geen gekke dingen in zitten. Uiteraard gebruiken wij daar allemaal standaardtemplates voor die iedereen al maandelijks hanteert. Ze zijn er mee bekend, ze hebben elke maand zo'n afsluiting, ze weten allemaal dat de dossiers een bepaald kwaliteitsniveau hebben. Vervolgens start Deloitte hier met de controle in de tweede week van januari, zij komen dan met een team van 10 tot 11 mensen binnen en die gaan dan aan de slag. Wat wij wel doen, wat ook in jou normenkader staat, is hard close of in ieder geval bepaalde belangrijke componenten waar veel discussie over bestaat, die tackelen wij al gedurende het jaar. Wij hebben een review op de november cijfers ten aanzien van voorraadvoorzieningen en debiteurenvoorzieningen, die worden al gedaan, vaak eind november. Op basis van de eind november cijfers doen we nog een update naar eind december om te kijken of er nog gekke dingen hebben plaatsgevonden, maar over het algemeen, de methodiek die wij gebruiken voor onze voorraadvoorzieningen, kijken naar t.h.t. (ten minste houdbaar tot) en naar negatieve marges die gemaakt zijn in het oude jaar en dat projecteren op je huidige voorraad, die methodiek is vaak al vastgesteld. Dan is het updaten van zo'n model minder intensief dan opnieuw te bedenken.

Worden er wel eens deadlines niet gehaald bij bijvoorbeeld bij de reviews of de balansdossiers?

Eigenlijk is dat geen optie. Tuurlijk heb je wel eens dingen die net nog niet klaar zijn. Maar Deloitte kan niet starten op dag één met alles tegelijk. We proberen wel zoveel mogelijk te beperken. Afgelopen jaar zaten we ook wat krapper met de bezetting en hebben ze één sectie later gekregen. Het jaar daarvoor is alles op afgesproken tijden gekregen, voor dit jaar scheelde dat ook niet heel veel. Wij werken tijdens die periode elke dag, ook op zaterdag en zondag van 8 uur s 'ochtends tot 11 uur s 'avonds. Dat is even aanpoten twee weken lang, maar dan zijn wij ook wel klaar en start

Deloitte. Deloitte gaat dan vragen bij ons stellen en steekproeven uitvoeren, met name de eerste week krijgen we alleen maar steekproeven. Afgelopen jaar hebben wij honderd detailcontroles gekregen. Controls op debiteuren, crediteuren, omzet en transportkosten overal gaan ze steekproeven op draaien. Dat doen zij niet op één jaarrekening, hier tekenen we geloof ik 6 of 7 controleplichtige entiteiten af, die hebben allemaal zelfstandig een jaarrekening, we geven geen 403 verklaring af. Onze moeder staat niet garant voor al haar deelnemingen. Onder deze divisie hangen nog 30 administraties waarvan 11 of 12 juridische entiteiten. Die hebben allemaal hun eigen afsluiting, een eigen dossier. Voor deze aparte entiteiten worden aparte controle verklaringen afgegeven. Wij maken 11 of 7 jaarrekeningen, over het concern zijn het er iets van 30 en die worden allemaal gelijktijdig afgetekend inclusief geconsolideerde jaarrekening. De controles worden dus uitgevoerd op de individuele entiteiten, want die moeten allemaal zelfstandig een verklaring krijgen. Dat betekent dat er per business unit een aparte steekproef komt, dus niet op de totale debiteuren, op je debiteuren krijg je al 11 steekproeven. Dus dit jaar kwamen wij makkelijk aan de 100 samples die zij trokken. Dat is dan de eerste week en die krijgen wij allemaal binnen via onze portal. Die worden hier uitgezet bij de controllers, die gaan het allemaal verzamelen en binnen twee á drie dagen gaan zij die data opleveren. Ook daarvoor geldt, alles wat hier wordt geproduceerd wordt eerst hier gereviewed, voordat het naar Deloitte gaat. Dit doen wij om de kwaliteit te waarborgen. Het is een intensief traject, maar dan is het eind januari wel klaar, maar we doen de eerste maand ook niks anders dan dat. Alleen in week 2 maken we een weekrapportage voor het management hier, dat is een halve dag werken en voor de rest zijn we alleen maar bezig met de jaarrekening. Dat is in het kort hoe ons proces eruit ziet. Aangestuurd vanuit de holding uiteraard die bepaalde deadline afsprekt met de accountant. Intensief traject, maar ontzettend leuk vind ik en ik ben ook altijd blij als het erop zit, want het is een uitputtingsslag de eerste maand.

Dan gaan we nu verder naar het normenkader, laten we ze eens samen doorlopen. Procesgang op orde. Het jaarrekeningproces en het proces van de maandafsluitingen zijn beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten van beide processen. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers toegankelijk.

Wij hebben bij B&S niet een procesbeschrijving, het staat niet op papier. Bij ons staat het meeste in de planning met wie wat doet en wanneer, dat is in de planning heel duidelijk te vinden. De lijst van Deloitte van wat voor data zij willen hebben, krijgen wij in oktober en dan splitsen we de taken, jij doet dat, jij doet dit, jij bent verantwoordelijk voor dat met een deadline er bij. Daarin wordt heel duidelijk en gedetailleerd afgesproken wie wat doet en wanneer het af moet zijn. Maar het afsluitingstraject op zichzelf, voor hoe ze een administratie moeten afsluiten, ja dat is iets wat ze maandelijks doen en waarin ze getraind zijn en dat staat daarom ook niet op papier. Ten minste, op high level alleen, niet van dan moet je die boeking maken en dan moet je die boeking maken. Maar ik denk met name met het plannen van het jaarrekeningtraject dat dat wel belangrijk is. Je moet duidelijke verantwoordelijkheden geven per jaarrekening post. Zoals de volgende norm ook al aangeeft, ik vind het inderdaad ook belangrijk om nooit een groep taken te geven. Dat vind ik echt essentieel en een goed punt want als je dat inderdaad doet bij meerdere mensen dan gaan ze naar elkaar zitten kijken.

Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).
(is hierboven overgesproken)

Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Ja dit zit bij ons al in onze maandafsluiting, maar ook in ons ERP-pakket ingebakken. Het systeem waar wij mee werken is afas. Hierin zit geen goederen beweging, dat wel essentieel is voor een handelsbedrijf, hiervoor hebben wij een eigen ontwikkelde ERP-pakket en daar zit een koppeling met

afas aan eigenlijk. Maar dat soort boekingen zijn geautomatiseerd, als wij een factuur afmelden, met andere woorden we hebben goederen geleverd, druk op de knop we gaan een factuur afmelden, dan wordt hij automatisch geboekt in ons systeem. De kans dat je daarbij een fout maakt is nihil. Maar voor je handmatige boekingen, die moeten wel via een vast format ingeboekt worden, dat is wel voor gedefinieerd in afas. Die worden in Excel opgesteld en ingelezen in afas.

De soortgelijke werkzaamheden 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Ja zoals ik net zei, de standaard boekingen zijn geautomatiseerd. Alleen de handmatige dingen die blijven.

Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Wij zitten in een zo'n kort tijdsbestek dat geen overbodige dingen kunnen worden gedaan, dus dat doen wij dan ook niet. Wij geven wel prioriteiten aan, van waar liggen nu de pijnpunten van de review, die we hebben in december op de november cijfers, zoals ik al zei voorraadvoorzieningen, debiteurenvoorzieningen maar ook ouderdom sub-administraties, debiteuren, crediteuren en met name het vergelijkingsregister: matching tussen goederen ontvangst en factuur ontvangst, daar staat zoveel mogelijk bij en dat scheelt enorm voor Deloitte anders krijgen ze daar duizend pagina's met sub-administratie en als je daar steekproeven op moet gaan trekken ter vergelijking met honderd pagina's is je steekproef aanzienlijk kleiner. Ook de posten waar de voorgaande jaren fouten in zijn gemaakt. Dat soort punten waarvan wij weten, die zijn foutgevoelig, worden in december nog een keer extra gereviewd en worden in januari nog eens nadrukkelijk met prioriteit nummer 1 bekeken, voordat wij de cijfers definitief maken. Wat we nu ook in ons proces hebben gedaan, omdat het te kort is om alles te reviewen voordat wij met onze consolidatie verder gaan, zeggen we dit zijn onze cijfers, we gaan nu verder met reviewen maar voor oplevering van de balansdossiers zeggen we tegen Deloitte, kijk we hebben zelf onze dossiers gereviewd, we hebben die en die fouten gevonden, die boekingen moeten nog gemaakt worden, die worden in de jaarrekening wel gemaakt en in onze administratie pas aan het einde van de rit. Dus die zitten nog niet in het grootboek dat zij gekregen hebben, maar we hebben wel een lijstje apart ernaast met daarin drie of vier boekingen waarin we dit jaar dingen niet goed gedaan hebben, dat hebben wij zelf geconstateerd, die moet je er nog even bij optellen, dat hebben we wel in de jaarrekening verwerkt maar niet in ons grootboek.

Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Ook hiervoor geldt wij stemmen al in oktober onze jaarrekening af. Dus het boekje en de tekst daarvan inclusief jaarverslag is dan al helemaal klaar. Het jaarrekening dummy is dan opgemaakt. Teksten worden langs de checklists gelegd die wij hanteren. Daar wordt met Deloitte overeenstemming bereikt, voldoet het aan de eisen. Het enige wat er dan nog in moet zijn de cijfertjes voor wanneer onze cijfers definitief zijn. Dit staat allemaal in een reporting tool. Op het moment dat wij onze cijfer daar inlezen, druk je op een knop en dan heb je daar al van die veldjes staan waar je die cijfertjes moet invullen. Die pakt hij automatisch uit de betreffende post, als je de omzet daar moet invullen staat die gekoppeld aan je omzet die uit je consolidatiestaat komt. Het is eigenlijk een kwestie van een druk op de knop en dan haal je al de jaarrekeningen eruit. Bij Deloitte gaan er drie of vier slagen over. Wanneer iemand die nieuw is er naar kijkt, dan vind hij wel iets, omdat die punt komma net even iets anders moet. Je houdt altijd nog wel kleine opmerkingen, maar de echte grote punten zijn al in oktober afgekaart. Met name het jaarverslag en alle wettelijke toelichtingen, die staan erin, zolang dat niet gewijzigd wordt blijft dat staan. Maar een jaarverslag is wel altijd een onderwerp van discussie.

Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening voldoet aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving en de gestelde materialiteit. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklist om kwaliteitseisen te controleren.

Ja wat ik net zei. Dat doen wij in oktober op basis van de dummy.

Er is een einde maand dagboek checklist waarmee de reviewers nagaan of de journaalpost juist is geboekt.

Ja wij hebben daar geen checklist voor, maar wel een lijstje met onze hoge risico posten. Die worden zeker doorgelopen voordat de cijfer definitief worden ingelezen. Daarna komt de review op alles. Je gaat niet elke boeking zien, maar je kan wel zien of er op je balans dingen staan, waarvan je niet snapt wat ze daar doen. Als er 500 euro staat dan zou je daar niemand over horen, staat er anderhalf miljoen, ja, dan moet er toch een onderbouwing van zijn. Dat wordt allemaal gereviewd.

Periodiek wordt het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Zeker. Achteraf altijd een evaluatie in samenwerking met Deloitte. De laatste jaren zijn er vooral veel complimenten over en weer gemaakt. Wat we dit jaar ook nieuw hebben gehad en waar wij vorig jaar veel discussies over hebben gehad met Deloitte, is onze steekproeven op onze omzet en marge, waar gedurende het jaar nu per kwartaal een review op plaatsvindt. Hierbij stemmen we met Deloitte de laatste planning af. We hebben nu Q1, die is nu afgerond, wij maken zelf op basis van een Deloitte methodiek die ik nog kende een steekproef die met Deloitte is afgestemd. Op die manier selecteren we 25 facturen per kwartaal, waar zij er 75 per jaar willen zien. Wij selecteren er dus 100 over een jaar, 25 per kwartaal. Van de facturen of factuurregels die we selecteren gaan we kijken naar wat is de prijs onderbouwing die erbij zit, of je de juiste prijs factureert, klopt dat met de afspraak die je met de klant hebt gemaakt? Zit daar een contract aan ten grondslag of een getekende orderbevestiging aan ten grondslag of een andere correspondentie? Ze krijgen daar facturen, ontvangstbewijzen en transportdocumentaties bij, dus de goederen worden verstuurd naar een plek op de wereld. De transportdocumentaties hiervan worden bijgeleverd, zodat ze kunnen zien dat wij onze omzet en debiteurenpositie verantwoorden. De debiteurenpositie loopt af met een ontvangst of niet, het kan zijn dat klanten te laat betalen, maar we hebben wel transport documenten waaruit blijkt dat ze werkelijk goederen verstuurd hebben van Dordrecht naar noem een plek op de wereld en dat is voor hun heel waardevol binnen de controle. Daarnaast ook nog een keer, is de omzet juist verantwoord? Daar maak je per business unit 100 steekproeven in een jaar op. 25 per kwartaal. Q1 zijn we nu aan het afronden in week 26 komt Deloitte Q1 controleren. Dat is iets wat we vorig jaar hebben gestart. Normaal deden we die controles achteraf, dus 100 in januari toetsen per business unit. We hebben hier 5 verkoop entiteiten, dus er zijn 500 controles, in januari is dat best druk, dus die hebben we nu meer per kwartaal gesplitst en hebben wij zelf helemaal voorbereid. Dit is een controle waarbij we enorm veel tijd hebben gewonnen, alleen over de wijze van hebben wij veel moeten discussiëren met Deloitte. Maar dit heeft uiteindelijk meer werk geschied in januari. Dit is dus een van de belangrijkste uitkomsten van de vergaderingen met Deloitte en de ontwikkeling in ons proces voor bij deze norm.

Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Dat hebben wij niet. Bij ons is het traject zo krap van het opstellen van de jaarrekening. Als ik 1 of 2 ziek(en) heb in die periode dan halen we het niet. Ik kan ook niemand anders ervoor halen die meteen dezelfde kwaliteit kan leveren. Het enige noodplan dat ik dan zou hebben is zelf in de nacht werken. Het is verboden om ziek te zijn in die periode. Kijk als één iemand ziek is kan het opgevangen worden en dan kan je nog tegen Deloitte zeggen dat zij de balansdossiers twee dagen later krijgen.

Maar wij zitten hier in een dusdanig krappe tijd dat je daarin feitelijk niks kan opvangen. Je hebt ook niet zo een ander systeem staan, je kunt vooraf natuurlijk wel interne controlemaatregelen nemen, zodat dat soort dingen niet voorkomen. Systemen vallen daar in tegen nooit uit. Het uitvallen van medewerkers is bijna niet te waarborgen. Iemand kan altijd ziek worden. Wat dat betreft zijn onze deadlines strak en die zijn hard, keihard want dan gaat er gelijk een raad van commissaris erachter aan, dat zijn niet dingen die je makkelijk kan verschuiven. Je hoeft ook niet aan te komen of je in januari mag gaan skiën, want iedereen weet bij ons dat januari de maand is waarin wij de jaarrekening opstellen en dat iedereen aanwezig moet zijn. Ik maak het ook altijd duidelijk ook bij sollicitanten, die maand, het zijn twee weken van het jaar, dan moet je knallen, tuurlijk over de rest van het jaar moet je ook knallen maar dan vragen wij niet of je s 'avonds ook wilt werken.

Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Die hebben wij niet formeel geformaliseerd, maar escalatieprocedure is altijd omhoog via CFO naar partner van Deloitte. De laatste tijd weinig nodig gehad bij B&S. Wij hebben een database of een portal waarin wij alle vragen krijgen. Die portal die monitor ik op dag basis en die vragen zet ik uit bij iedereen. Wanneer ze klaar zijn geven ze mij een seintje ga ik het reviewen en zet ik het door naar Deloitte. Wij houden op dag basis bij hoeveel vragen er uit staan en hoelang ze al uit staan en waar gaat Deloitte vastlopen, gaan ze ergens problemen krijgen dan weten we dat we daar extra aandacht aan moeten schenken. Als er een vraag binnenkomt waarvan ik weet, dat kan problemen opleveren, dan bespreek ik dat met mijn leidinggevende en dan gaan we daar een mooi antwoord op voorbereiden of we zoeken hulp bij Deloitte zelf, waarbij we het wel zo tactisch mogelijk brengen uiteraard, zonder dat we daarbij informatie achterhouden, wij zijn vrij transparant in ons proces en controle maar je wilt dingen wel zo tactisch mogelijk brengen om het sneller en beter te kunnen op lossen. Sommige dingen lijken klein maar kunnen tot iets groters escaleren. De zaak is om dat wel goed te blijven monitoren en te filteren dat je op iets gelijk kunt inspringen en te bespreken met het management hoe we er mee om gaan en dan afwikkelen. Vaak nodig je iemand van Deloitte daarbij uit en leg je uit wat er aan de hand is en hoe je er mee omgaat en of zij daarmee instemmen.

Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Ja maar ook weer niet geformaliseerd. Bijvoorbeeld bij de vragen filter ik van waar zie ik een groot risico, daar gaan we op acteren. Maar het is niet zo dat wij een geformaliseerd risico traject hebben. Ook wat ik in het begin zei, we weten waar onze pijnpunten zitten. Dat is een soort van risico inschatten. Dat doen we wel maar niet geformaliseerd, niet op papier.

Er is een uitzonderingskader gepubliceerd waarin de materialiteitsdrempels bekend zijn en waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties staan.

Deloitte is nooit zo heel transparant met haar materialiteit. Ik weet ongeveer wel hoe zij het berekenen, op basis van de omzet maal zoveel procent en soms zeggen ze het wel. Wij hebben zelf in onze templates, in onze voorbereiding een materialiteitsgrens, dus boven een bepaald bedrag moet je dingen gaan verklaren, onder dat bedrag niet, daar zit nog ruimte in naar de materialiteit naar Deloitte toe. Wij verklaren eigenlijk veel meer dan Deloitte eigenlijk nodig heeft. En die post close aanpassingen die leveren we altijd netjes aan op basis van onze review. Dan zitten ze wel al in de jaarrekening maar niet in ons grootboek. Mochten zij nou zelf nog bevindingen hebben. Dat komt nog wel eens voor. Vorig jaar hadden ze er eentje. Ik geloof dat we een keer 'stuks' en 'dozen' prijzen hadden verwisseld, als ik mijn voorraadlijst ga reviewen dan zie je dat niet. Ik zie niet dat een voorraad van 40 miljoen eigenlijk 39,5 miljoen zou moeten zijn, dat haal je niet uit een review. Maar

in de prijs zat dus een foutje en dan ben je de pineut want ze moeten dan extrapoleren en dan krijg je een grotere fout dan dat je in de werkelijkheid heb en dan moet je hem proberen in te dammen of in dit geval past het in de materialiteit en dan corrigeren we hem niet. Dan nemen we een ongecorrigeerd verschil. In de slot bespreking wordt dat doorgenomen of eigenlijk daarvoor al, dan kijken we van welke posten hebben we nou staan. Vaak zijn dat balansboekingen en soms moet nog een reclassificatie plaatsvinden, of de posten werken alleen balans verlengend, die zouden niet gelijk veel invloed hebben op onze ratio's en dan vinden we het prima. Resultaat aanpassingen komen zelden voor nog. Over het algemeen zijn die niet materieel. Wat je vaak ziet is dat we het geconsolideerd niet meer aanpassen, maar enkelvoudig wel. Als wij naar buiten treden, treden wij naar buiten met de geconsolideerde jaarrekening, alleen voor de afzonderlijke entiteiten moet er wel een jaarrekening worden gepubliceerd en als je daar dan nog een correctie op doet, prima, alleen op geconsolideerd niveau corrigeren we meestal niet meer, omdat je daar met een hoge materialiteit zit en dan voor het inzicht niet uit maakt of je die correctie dan moet doorvoeren of niet.

Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Dit jaar gaan we hem harder insteken en gaan we echt een review doen op de oktober cijfers omdat we dit jaar ook te maken hebben met een overgang van een software pakket. Het ERP-pakket wordt vervangen door een nieuwe, dus dat zal zijn weerslag wel hebben op deze afdeling en op het jaarrekeningtraject, dus we gaan in oktober nu een hele grote hard close doen waar we normaal altijd alleen in november de besprekpunten als voorzieningen en dat soort posities deden. En de dynamic audits, de reviews per kwartaal op omzet steekproeven bijvoorbeeld, dat zijn ook een soort hard close momenten of in ieder geval verschuiving van werk van januari naar gedurende het jaar. Loon en salarissen tot en met november kan je prima controleren in december, 11 van de 12 maanden heb je aangesloten oké nou dan is de update van die twaalfde maand, even een cijferbeoordeling van ik verwacht 1/11^e van wat er al staat, klopt dat? Ja, zit dat in de buurt? Ja, vink klaar. Dan hoeft je dat niet nog een keer te doen. Op dat soort dingen doen we controle, op overige bedrijfskosten doen ze al een selectie op de eerste 10 maanden vaak al in november of december, zodat je einde jaar alleen maar een steekproef van één of twee stuks hoeft te doen terwijl we de rest van het jaar al gedaan hebben, dus dat soort dingen werken we ook wel mee, dat kan je ook als een soort hard close zien of in ieder geval werk verschuiven naar een rustigere periode in het jaar of voor balansdatum.

Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Vind ik een beetje gelijk aan het evaluatie traject met Deloitte. Daar kijken we heel erg nadrukkelijk op hoe en wat gepresteerd, hoe opgeleverd, hoe is de kwaliteit van de beantwoording van de vragen gedurende maand januari, daar wordt allemaal naar gekeken. Het proces van de maandafsluiting reviewen we natuurlijk ook, niet elke maand alle dossiers maar wel steekproefsgewijs doen we een paar per maand en die worden dan gewoon teruggelegd bij de controllers als ze daar al geweest worden op eventuele hiaten in vastlegging onderwerpen, of als ze echt verkeerde boekingen hebben gemaakt. Met name de verbetering in de vastlegging en de dossier vorming.

Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Ja. Zekers. We hebben wel onderscheid tussen management rapportages en financial reporting.

Bewaking voortgang op orde

Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening en de maandafsluiting met de volgende sub normen:

- De jaarplanning/rapportagekalender is beschikbaar voor het personeel. In de kalender staan

gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken en de gestelde deadlines die heilig zijn verklaard.

Ja dat is zonder meer waar, zoals ik net ook al zei. Op gedetailleerd niveau wordt de planning opgesteld, bijna op dag niveau, wie wat wanneer doet, maar ik heb geen telefoon of email erbij staan want we weten elkaar allemaal wel te vinden. Ze weten bij wie ze moeten escaleren.

Zelf twijfel ik of ik de volgende twee normen zal meenemen om ook de gemeente te toetsen:

- De boekhouding van de maandafsluitingen worden afgesloten op de 28e van de maand.

Wij doen dit gewoon aan het einde van de maand. Ik zie daar het voordeel niet zo van in eerlijk gezegd. Het lijkt mij niet zoveel toevoegen, want je verschuift het probleem van de 31^e naar de 28^e en als ik bij Deloitte aankom, als ik dat bij de eindejaar afsluiting doe van ik heb alles op de 28^e afgesloten, dan gaan ze dat niet accepteren. Ik zie daar het voordeel dus niet van in eerlijk gezegd.

- Voor de maandafsluitingen wordt er gebruik gemaakt van een reeks van vier weken, vier weken en vijf weken, zodat op dinsdag de cijfers beschikbaar zijn.

Die snapte ik niet helemaal.

Verder wordt er ook niet in de bron die ik heb gebruikt verteld wat er mee gewonnen wordt, alleen dat je op dinsdag je cijfers beschikbaar hebt.

Wij hebben de week cijfers altijd sowieso altijd op maandag beschikbaar dus ik zie de voordelen hiervan eerlijk gezegd niet echt.

- De planning is tot op de dag uitgewerkt.

Ja de eerste dagen niet want de afsluiting is niet in detail gepland, ze weten gewoon de eerste vier dagen van de maand zijn we bezig met de afsluiting van de maand. Daarna staat het wel op dag basis dus grotendeels wel.

- In de rapportagekalender/tijdschema van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Ja. We hebben nog voorraden bij derden liggen bijvoorbeeld voorraden bij externe, zoals ik al net zei, voor de voorraad in Mali wordt een extern bureau ingeschakeld die daar de voorraad telt voor Deloitte, dus ja daar moet je zeker rekening mee houden. Dat zijn ook vaak data die ze vaak later krijgen dan dat wij onze balansdossiers aanleveren.

- De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Zoveel als mogelijk is, maar de werkdruk in januari is wel aanzienlijk hoger dan van de rest van het jaar.

- Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar, wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Nee, zoals ik net zei, die externe partij die voor ons in Mali de voorraden telt en soms moet je wachten tot je informatie krijgt van je externe voorraad, met name we hebben een magazijn in Miami waar we veel mee werken, waar we eind van het jaar veel voorraad hebben liggen, die is niet zo snel met de response. Daar pushen we op, ook dit jaar weer kregen we pas 20 januari response. Daar heb je mee te maken, maar goed dat zijn dan dingen die open blijven staan. Het is niet zo dat wij hier onze balansdossiers half opleveren, omdat we wachten op informatie van commercie of iets dergelijks.

- De werkzaamheden die niet afhankelijk zijn van de cijfers vinden vroeg in het proces plaats.

Ja ik denk dat je daarmee bedoelt, die soort steekproeven waar ik het over heb gehad die t/m periode 10 of tm 11 kunnen.

Er was een voorbeeld vanuit de bron: specificaties voorbereiden dat soort werkzaamheden.

Wij hebben templates staan voor die specificaties, die zijn al ver voor balansdatum voorbereid en worden op maandbasis meegenomen. De wijze waarop wij onze debiteuren laten zien is standaard vastgelegd en dat template is on going en wordt normaal ook gewoon gehanteerd per maand en als daar updates in komen is dat uiteraard voor balansdatum dus ja we hebben niet zoveel werkzaamheden die niet afhankelijk zijn van de cijfers in het proces.

- De niet-kritische afsluitingstaken van het close proces vinden voor de periode van de close plaats.

Ja dingen die je al kunt doen, gewoon al doen voor balansdatum, dat is het verhaal.

- In de jaarplanning voor de maandaafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Ja zoals ik al zei, voorzieningen en dat soort posten waar je extra aandacht aan besteedt.

Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Ja, op dag basis, tijdens het proces en ook gedurende het jaar als wij issues hebben, vorig jaar hadden wij bijvoorbeeld een grote brand in het magazijn, daar staat natuurlijk van bijna miljoenen kosten op de balans terwijl we verzekerd waren en geclaimd hebben en ook gekregen hebben maar dat is wel iets waar Deloitte iets mee moet. Op de dag van de brand hebben we wel gebeld van hier komt wel een issue. Issues kaarten we al gedurende het jaar af. En voornamelijk in het proces zelf op dag basis monitoren van de openstaande vragen en eventuele besprekpunten.

Er worden dagelijks overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang.

Ja. Dat moet zeker gebeuren en gebeurt ook.

Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven. Het dashboard bevat KPI's die gelijkwaardig aan elkaar zijn.

Als je een KPI wilt hebben, is dat het aantal openstaande vragen en de ouderdom daarvan, dat is een KPI. Voor de rest vind ik het moeilijk om daar echt goede KPI's aan te hangen. Ik bedoel de kwaliteit van oplevering is arbitrair, wanneer is iets goeds en iets minder goed. Dat kunnen we zelf niet monitoren, althans ik heb daar wel een gevoel bij, met name de voortgang van het proces is belangrijk om te waarborgen, maar we hebben niet echt KPI's staan.

Daar had ik als toevoeging:

De KPI's worden getrackt en gewaarborgd.

--

Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Ja die portal waarin alle vragen staan, is een tool die wij hanteren. Dan kunnen we voor de hele groep zien hoeveel vragen eruit staan, bij wie ze uit staan en bij welke entiteit, hoelang ze open staan, wat de status is, zijn ze al behandeld daar, of liggen ze bij mij voor de review, dat staat daar ook in, dat gebruiken wij wel ja, het is niet heel ingewikkeld, maar wel ontzettend handig.

bij de gemeente hebben ze een Excel-sheet waarin wie verantwoordelijk is voor dit onderdeel en dat onderdeel.

dat hebben wij ook wel in Excel staan hoor alleen het beantwoorden van de vragen dat gaat via die portal met daarbij wel de verantwoordelijke, het voordeel is dat je achteraf kan vastleggen of kan zien wat voor vragen er gesteld bij welke business unit zijn, want alle vragen moeten via die portal. Zo kan je zien bij welke business unit er meer vragen zijn gesteld, is daar een reden voor of is daar de kwaliteit anders van de oplevering of zitten daar gewoon meer gekke dingen in, dat kan ook. Die evaluatie maken wij achteraf wel.

Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Wij hebben niet echt een verslag, we bespreken het wel maar het wordt niet specifiek vastgelegd in een verslag.

Er wordt een evaluatie vergadering gehouden.

Zie hierboven.

Topkader betrokken

De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

Wij hebben geen audit comité maar lees daarvoor directie CFO en financial director. Ja die zijn daarin ook bij betrokken.

Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Ja voor het proces wel, met name de deadline afspraken is de CFO betrokken, maar met het afsluitproces op zichzelf, daar bemoeit hij zich niet zoveel mee. Bij de slotbespreking is hij er natuurlijk wel en wij informeren hem ook wel over de voortgang en hij belt zelf veel met de partner van Deloitte, dus op hoog niveau heeft hij wel overleg op dag basis met betrekking op het proces van hoe gaat het en heb je issues, dus die is daar wel bij betrokken, alleen zichtbaar wat minder, hier zullen ze dat niet zien, maar ik weet zeker dat hij op dag basis met Deloitte belt over de voortgang en de issues. Dat moet ook wel want het is op zo'n korte tijd bij ons, dus als er iets is, moet je daar gelijk op in springen.

Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Zonder meer. Ik denk voor een gemeente is er een compleet andere cultuur dan hier. Dat is denk ik het grootste probleem. Ik denk dat je bij de gemeente niet hoeft aan te komen om in de eerste weken van januari met iedereen tot 11u op kantoor te zitten. Dat ga je daar niet voor elkaar krijgen. Hier zeggen we van we regelen goed eten als boerenkool en goeie maaltijden, maar we werken wel door en achteraf belonen we voor de inzet, taart als we deadlines halen of borrels. Je moet een beetje de sfeer erin houden. Iedereen is natuurlijk goed bezig geweest en je moet iedereen wel gemotiveerd houden en er door heen te trekken.

Het proces heeft een projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces.

Per divisie is dat gewoon de finance manager. Projectleider wil ik het niet noemen maar er is wel een eindverantwoordelijkheid voor het proces.

Automatisering op orde

De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Ja uit ons consolidatieprogramma eigenlijk. We hebben een reporting tool en daar worden de cijfers ingelezen en dan zoals ik al zei komt daar de jaarrekening uit rollen.

Balansdossiers staan niet op fileshares, in plaats daarvan staan ze op een softwaretool waarbij documentmanagement wordt gebruikt.

Nee dat hebben wij niet. Bij ons staan ze gewoon op windows explorer, gemeenschappelijke schijf waar het personeel bij kan. Is dat een risico?

De bron geeft aan dat de balansdossiers vaak door elkaar heen komen te staan of moeilijk zijn op te zoeken, door middel van een dergelijke tool wordt hiermee dus opzoek tijd bespaard.

Wij hebben wel duidelijke richtlijnen van zo bouw je een dossier op. Per jaarrekening post hebben we tabjes staan en we hebben een lijst van Deloitte van wat we moeten opleveren en daarbij rode

vinkjes van wat nog niet geleverd is, als iemand die klaar heeft zet hij hem op groen, hierbij hebben we een gereviewed tabje en een upload tabje, op het moment dat het gereviewed is, dan komt daar een vinkje en aan het einde van de rit, de dag voordat Deloitte komt, gaat iemand dat uploaden en zet vervolgens in die tab een groen vinkje wanneer dit is upgeload. In die portal waar we vragen behandelen, gaan de dossiers ook in, dat is nog een beetje een dashboard met KPI's, maar dat is meer van, hebben we alles opgeleverd en niet door middel van een software pakket, maar gewoon in een Excel-sheet en daar zit ik boven op, van is alles voorbereid, ja? Dank vink ik dat af. Vervolgens review ik alles, is het voldoende is, de kwaliteit goed, ja? vink. Dan gaat alles die portal in. Maar verder doen we dus de balansdossiers wel op fileshares gewoon in de explorer.

Het intercompany-matchingproces zorgt niet voor vertraging.

Dat zit bij ons in het consolidatiepakket. Daar lezen wij al onze administraties in en die geeft automatisch aan van wacht er staat daar dat je een vordering hebt van 10.000 en hier staat maar een schuld van 5.000, error, kan niet. Die moet je allemaal oplossen voordat de cijfers definitief worden gemaakt. Maar dat doen we maandelijks al dermate goed, er zit altijd wel een verschilletje in hoor maar hier stemmen we ook al in het maandafsluiting proces en ook in het jaarrekening traject proces af, we sturen ze gewoon over en weer tussen verschillende entiteiten van joh ik heb deze positie ik heb deze positie klopt dat? Ja, mis ik nog een factuurtje, nee, klaar.

Mens en cultuur

first time right is de mindset.

Ja, dat is zeker onze doelstelling, we hebben niet de tijd om heel veel te corrigeren. Met name met het aanleiden van allemaal standaard templates maak je het, zoals ik ooit van mijn baas bij Deloitte geleerd heb, is zoveel mogelijk 'idiot proof', dus dat iedereen alles op dezelfde manier iets moet aanleveren waardoor ze al geen fouten meer of minder fouten kunnen maken. Dat is zeker wel de mindset.

Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Dit hebben we al gezegd. Dit wordt absoluut niet geaccepteerd.

Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het opstellen van de jaarrekening.

Nee. Deze medewerkers hebben geen capaciteit en kennis voor het opstellen van de jaarrekening, dat hoeven ze ook niet te doen, maar het proces daarvan wel en daar zouden ze wel genoeg kennis van moeten hebben al merk je wel dat het bij ons nu heel jong is en dat er onervaren mensen zitten dit is enerzijds op te vangen met mensen die wel ervaring hebben door hun harder te laten werken. Nee we proberen dit nu wel al te trainen en we proberen ook in aanloop naar het jaarrekeningtraject van hoe bouw je een balansdossier, dat laten we altijd nog even zien ter opfrissing, dan bespreken we ook altijd even de grote key issues of belangrijke punten waar ze op moeten letten. Hoe bouw je nou een balansdossier? Dat is best een kunst, als je tien jaar bij Deloitte hebt gewerkt, dan ben je dat helemaal gewend, maar voor mensen die dat nog nooit gedaan hebben is dat niet zo van zelfsprekend.

Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen.

Ja. Daar werken ze het hele jaar mee dus dat moet.

Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Wat je hier natuurlijk wel ziet is dat iedereen, elk persoon heeft zijn eigen administratie. En op het moment dat er één iemand wegvalt dan heb je daar wel dat er niet zo makkelijk iemand is die dat kan overnemen. Je kan het altijd wel overnemen, mensen boven hebben sowieso wel kennis over de

administraties maar weten vaak niet de details. Ze weten dan wel in hoofdlijnen de cijfers en wat erachter zit. In grote lijnen is het dus wel allemaal op te vangen.

Personeel wordt beloond na een succesvolle financial close.

Ja dit jaar zijn wij ook wezen eten met het personeel en een borrel in Rotterdam. Het is niet heel groot maar het is wel gezellig. We halen een taart wanneer deadlines worden gehaald, zeker omdat ze hier zo hard moeten werken, moet je er wat tegenover zetten. Waardering uitspreken en ik probeer ze ook mee te nemen in de complimenten die we dit jaar gekregen hebben van Deloitte. Dat is wel fijn wanneer je dat deelt, want je haalt het als team. Positieve feedback is ook belangrijk dus dat proberen wij zeker te doen.

Heb jij zelf nog toevoegingen bij dit normenkader?

Nee, ik denk dat het belangrijkste er wel in staat. In ons geval is het belangrijkste om zoveel mogelijk werk te verspreiden over het jaar. Dat is heel belangrijk. En jou puntje twee bij individuele mensen leggen, duidelijke afspraken en verantwoordelijkheden zodat iedereen weet waar die aan toe is en iedereen weet wat hij of zij moet doen en voor wanneer. Kort boven op blijven zitten. Dat zijn de belangrijke punten, maar goed dat komt allemaal terug in jou normenkader.

Bijlage C: Interviewverslag de heer A. Salomons

Interview 2: Financialsuite, de heer A. Salomons. Gehouden op 23 mei 2017 om 15:00.

Voor de gemeente doe ik een onderzoek naar verbetering in het jaarrekeningproces. Ik doe daar een toetsend onderzoek. Vanuit best practices heb ik een normenkader opgesteld om de gemeente te toetsen. Aangezien u vandaag aangaf het normenkader niet in zijn geheel te kunnen doornemen, heb ik een aantal vragen opgesteld:

Wat zijn de grootste oorzaken voor inefficiëntie in een jaarrekeningproces en in een maandafluitingproces?

Onbekendheid met de materie, niet weten hoe het beter kan. Zich nooit afgevraagd hebben of ze beter kunnen. Dus bewust zijn op het feit dat het beter kan. Dat is het belangrijkste.

Wat zijn key-factoren die bepalend zijn voor doorlooptijd? Wat zijn dingen die bepalend zijn?

Het schrappen van overbodige controles, de controles op de juiste tijdstippen uitvoeren en niet allemaal op het laatst.

Hoe ontdek je overbodige controles?

Door een derde erbij te halen die onafhankelijk naar je proces kan kijken want anders had je het zelf al gezien.

Heeft u misschien voorbeelden van overbodige controles die u ontdekt heeft bij uw cliënten?

Controle dagafschrift met het grootboek, in ieder geval met banking heb je dat niet meer nodig en zo zijn er nog een aantal dingen waarbij je je kunt afvragen of het zinvolle controles zijn. Vaak zie ik controles uitgevoerd worden omdat de software ernstig verouderd is. Bij moderne software zijn een aantal controles al ingebakken. Ook daar kun je het aan zien.

Wat zijn de grootste oorzaken voor fouten in een jaarrekeningproces en in een maandafluitingsproces?

Menselijk falen.

Dus eigenlijk menselijk onkunde?

Ja de verkeerde dingen doen of dingen op verkeerde tijdstippen doen of die bewustwording die er niet is.

Hoe kan je dat voorkomen?

Nou stuur de mensen op training, zodat hun kennis bijgeschaafd wordt. Schroom niet om echt deskundige mensen tijdelijk erbij te betrekken.

Wat zijn de key-factoren die bepalend zijn voor kwaliteit?

Ik denk dat je dan zou moeten kijken naar lean management. Als je daarnaar kijkt, zie je de 14 ways toyota way. Dan kun je zien op welke punten je kunt verbeteren om je kwaliteit beter op orde te kunnen krijgen.

In hoeverre vindt u standaard templates belangrijk tijdens het proces, bijvoorbeeld voor balansdossiers, boekingen etc.?

Dat kan je steeds meer achterwege laten door gebruik te maken van metadata. Het kan helpen maar het hoeft niet per se meer.

Heeft u daar misschien een voorbeeld bij?

Ja specificaties hoeven niet steeds hetzelfde te zijn, maar als je de metadata eraan koppelt, weet je wat voor soort document het is. Je gaf al aan ergens in je stuk een documentenbeheersysteem, dat kan al heel veel meer helpen.

En wat vind u van risicomanagement binnen dit proces?

Dat zou opgesloten moeten zijn in de taken die je definieert, dat je daar een risico component aan hangt. Iedere taak moet je een categorie meegeven. Als iemand het proces al een aantal keer gedaan heeft dan weet hij vrij aardig waar de risico's liggen. Dan heb je bij de taken de meeste risico's al afgedekt.

Hoe kom je tot een continu verbeterproces? Evaluatieverslagen of vergaderingen? Wat vind u daarvan?

Ja het is een continu proces. Door te meten hoe snel een taak wordt afgewerkt en te meten wat de kwaliteit is van de afgewerkte taak en daar vervolgens verbeteringen op aan te brengen.

Hoe meet je dit?

Nou daar is speciale software voor kijk is naar onder andere fast close manager, dat is onze software.

Hoe werkt dat precies?

Taken worden meegeleverd en die taken kun je afstellen op je eigen organisatie en ook je documentenbeheer zit daar in.

Voor de balansdossiers?

Ja op sharepoint.

Wat vind u van procesbeschrijvingen? Moet dit proces beschreven staan of moet dit zo uitgebreid mogelijk in de planning komen te staan?

Zodra het in de software zit heb je geen procesbeschrijving nodig. Dus die monitoring software moet eigenlijk het hele proces regelen. Dan hoeft je de processen wat mij betreft niet meer te beschrijven en de planning die zit daar ook in.

Wat is de toegevoegde waarde om de boekhouding de 28^e te sluiten? Is dit puur om de tijd?

Je komt dan in een pre-close fase waarin je een aantal controles naar voren haalt. Dus je creëert tijd.

Maar als je de boekhouding sluit op de 28^e ben je dan niet onvolledig met de afsluiting?

Nee dat is maar betrekkelijk. Want als je terugkerende posten hebt, dan maakt dat gewoon niet uit als je de volgende keer weer tot de 28^e doet, dan heb je toch weer 30 dagen.

Hoe zit dat aan het einde van het jaar?

We hebben het nu over de maandrapportage, aan het einde van het jaar is het gewoon de 31^e maar daar heb je ook meer tijd voor. Of de accountant dat accepteert is betrekkelijk. De accountant doet wat jij wil. Als je zegt mijn boekhouding loopt tot de 28^e dan loopt ie tot de 28^e. Als je in die zin maar consistent bent.

Hetzelfde geldt voor de reeks van vier weken, vier weken en vijf weken, zodat de cijfers op dinsdag beschikbaar zijn?

Als je een projectorganisatie hebt, daar wordt op week afgerekend, dan kan je dus altijd zeggen dat je op de vrijdag afsluit, ik werk in het weekend mijn posten bij en dan kan ik op maandag rapporteren. En door vier, vier, vijf te doen, heb je toch weer 13 weken in een kwartaal.

Waarom is het niet onderscheiden van management reporting en financial reporting één van de grootste oorzaken van inefficiëntie?

Omdat mensen geneigd zijn om dingen door elkaar te doen. Als je focust op financieel dan kun je die management rapportage later doen. Dan heb je het financieel al gerapporteerd.

Al kijken we dan naar het jaarrekeningproces, eerst focussen op het jaarrekeningproces dus financial reporting en dan als dat af is management reporting?

Ja precies. Eerst afsluiten dan analyseren en dan rapporteren aan het management.

Verder geeft u ook aan dat er niet gewacht moet worden op informatie, maar wanneer je dat niet doet dan rapporteer je toch onvolledig?

Nee dat moet je nooit doen omdat je dan inbouwt dat er vertraging in je proces kan optreden, dus je moet het nooit als een vast staand feit in je takenlijst opnemen.

Maar je kan ook geen onvolledige informatie meenemen neem ik aan?

Dat is maar net wat je onvolledig noemt.

Als je een post voor de helft meeneemt omdat je op het andere deel nog moet wachten, dan ben je onvolledig in mijn optiek want je hebt maar de helft van die bepaalde post.

Nee hoor, als je één keer een stelpost opneemt en voortaan iedere maand meeneemt zoals die gerapporteerd is dan hoef je maar één keer in het jaar dat aan te passen. Laten we het voorbeeld nemen van het bedrijf wat iedere maand wachtte met afsluiten tot dat zij alle gegevens van de auteursrechten hadden, we hebben daar gezegd; oké dan nemen we één keer daar een voorziening voor op en voortaan boek je op de 15^e wat je werkelijk hebt door gekregen en dan kan je gewoon op tijd afsluiten.

Wat zijn manieren om de datakwaliteit te verbeteren van het jaarrekeningproces?

Door regelmatig te analyseren hoe lang gegevens niet gemuteerd zijn en of die gegevens nog steeds actueel zijn en die gewoon uit je bestand durven te gooien.

Dit waren de vragen die ik net snel heb opgesteld op uw verzoek, verder heb ik nog de laatste vraag voordat ik toch nog een aantal normen wil doornemen gezien de tijd.

Waar moet een jaarrekeningproces aan voldoen? Wat voor normen zou u stellen?

Dat is afhankelijk van de organisatie, wat is de doelstelling van je jaarrekening? Is dat verantwoording rapportages opleveren die gecontroleerd moeten worden? Dan zal je een aantal controles erin moeten hebben. Is het voor de eigenaar? Dan heb je wat minder vorm van toezicht en de organisatie bepaald in feite wat de kwaliteit van de jaarrekening moet zijn, hoe gedetailleerd je dat moet doen.

Dit waren mijn vragen die ik net heb opgesteld. Ik kan nu nog een paar normen op noemen en kijken wat u ervan vindt.

Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Voor de gemeente geldt dat zeker. Dat ze voldoen aan wet en regelgeving. Dus in die zin zeker.

Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening voldoet aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving en de gestelde materialiteit. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklist om kwaliteitseisen te controleren.

Ja die kun je ook met software doen. Bijvoorbeeld met onze fast close manager. Checklists zitten daar standaard in voor vijf processen. Afsluiting, afsluiting boekhouding, budget forecast, externe verslaggeving en op te leveren stukken voor de accountant.

Er is een einde maand dagboek checklist waarmee de reviewer nagaan of de journaalpost juist is geboekt.

Zit ook in de software en is ook inderdaad belangrijk.

Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Dat zit ook in de software. Want je kunt de taken aan iemand anders toewijzen en dan komt het op het dashboard van iemand anders zodat je de continuïteit borgt.

Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Ja, ook dit is weer via de software te regelen. Ik denk dat ze er veel aan hebben als je er dus zo naar kijkt.

Er is een uitzonderingskader gepubliceerd waarin de materialiteitsdrempels bekend zijn en de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan.

Waarom moet er een procedure voor post-close aanpassingen. Waarom zorg je niet gewoon dat je proces op orde is waardoor je dus veel minder correcties hebt. Je moet het gewoon omdraaien. Je moet zorgen dat je in het proces al ziet dat het mis gaat en dat je dan kan ingrijpen tijdens de maandafsluitingen. Correcties hebben vaak eenzelfde oorzaak en je moet die oorzaak wegnemen.

Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Wat versta je onder hard close?

Een hard close is een controle op de voorgaande maanden waarbij de accountant betrokken wordt. Er wordt een jaarrekening gemaakt op basis van bijvoorbeeld de oktober cijfers waardoor de accountant al inzicht heeft in de cijfers tot en met oktober.

Wat is de toegevoegde waarde als je per maand afsluit? Dan heb je dat niet nodig.

Ik denk dat het hierom dat de accountant de cijfers inzicht.

Als je maandelijks je proces op orde hebt en je sluit iedere keer af alsof het een jaarrekening is, dan maakt het niet uit wanneer die accountant komt. Ik vind een hard close moment niet per se noodzakelijk want als je het goed doet heb je eigenlijk iedere maand een soort hard close, want je sluit af alsof het een jaarrekening is met de controles die erbij horen.

Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Waarom maak je de accountant zo belangrijk?

Omdat de accountant uiteindelijk degene is die de controle verklaringen afgeeft.

Ja maar dat is toch geen doel, om een controle verklaring te krijgen. Het doel is dat je weet als organisatie waar je staat. Nu maak je de accountant veel belangrijker, als je ervoor zorgt dat je zelf weet hoe je ervoor staat dan ben je veel minder afhankelijk van de accountant en dan bespaar je dus ook geld. De accountant moet je gewoon zien dat hij certificeert op basis van wat jij gedaan hebt en als je zelf de zaken voor elkaar hebt dan ben je er zo doorheen. Tenminste dat is mijn optiek.

Maar de accountant speelt juist een grote rol, dat is degene die het controleert, of je goed of fout zit en of binnen de materialiteit zit of niet.

Ja maar dat hoor je toch zelf te weten anders doe je het zelf niet goed. Ook bij de gemeente heeft iedereen zijn verantwoordelijkheid dus degene die rapporteert moet weten wat hij heeft gerapporteerd en als een derde moet zeggen wat hij goed of fout doet vind ik dat een slechte zaak. Eigen verantwoordelijkheid.

Er worden dagelijks overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang.

Ja dat is prima. Bij iedere maand afsluiting moet je dat proces hebben en dan zal je zien dat je daar plezier aan hebt als je aan het einde van het jaar je jaarverslag maakt. De jaarrekening moet geen uitzondering zijn en dat geldt ook voor gemeentes.

Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Ja kijk naar fast close manager.

De KPI's worden getrackt en gewaarborgd.

Dat moet je in een management dashboard doen wat iedere dag de KPI's toont en niet koppelen aan het jaarverslag.

Dus meer organisatie breed?

Ja zeker.

Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Ja, sponsorship heet dat en is belangrijk.

Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Men moet dat ook wel doen.

Het proces heeft een projectleider die eindverantwoordelijk is voor het proces.

Dat is ook logisch toch.

De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Dat zou wel heel prettig zijn ja.

first time right is de mindset. Kun je misschien vertellen hoe je daar naar toe werkt en hoe je dat behaald binnen een organisatie?

Uitstraling door de sponsor die aangeeft dat het belangrijk is voor hun. Dus dat je echt zegt van; je moet het in één keer goed doen en anders kan je het beter niet doen. Iedere correctie kost gewoon dubbel geld want je moet het uitzoeken, corrigeren, de oorzaken wegnemen en als je het in een keer goed doet, vermijd je een heleboel kosten.

Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Nee dan is het eind zoek. Ik kan me voorstellen dat het lastig is bij gemeentes, maar wat is dan een deadline?

Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het opstellen van de jaarrekening.

Dat is ook een logische.

Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen.

Dus moet je ze opleiden. Cursussen geven en dat gebeurt ook niet altijd.

Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Dat werkt dan ook weer met die software wat ik al aangaf.

Personeel wordt beloond na een succesvolle financial close.

Dat hoeft niet iedere maand te gebeuren en het is hun werk toch? Waarom zou je ze moeten belonen voor hun werk anders dan salaris? Als ze hun werk niet goed doen dan moeten ze weg. Het is heel simpel, er zijn genoeg andere mensen. Je kan het wel doen voor een bijzondere prestatie maar dat is dit niet, vind ik.

Bijlage D: Enquêteresultaten

Overzicht						
Voldoet de gemeente Rotterdam aan de onderstaande normen?						
	Enq 1	Enq 2	Enq 3	Enq 4	Enq 5	Enq 6
norm	JA/NEE	JA/NEE	JA/NEE	JA/NEE	JA/NEE	JA/NEE
<i>Procesgang op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten	JA	NEE	JA	JA	JA
2	het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten	JA	NEE	JA	JA/NEE	JA
3	deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk	JA	JA	JA	JA/NEE	JA
4	taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen)	JA	NEE	JA	JA	JA
5	er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen	JA/NEE	NEE	NEE	NEE	NEE
6	er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen		NEE		NEE	NEE
7	bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure	JA	JA	JA	JA	JA/NEE
8	bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure		JA		JA	JA/NEE
9	er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting	JA	JA	JA	JA	JA
10	risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement	NEE	NEE	NEE	JA	JA
	<i>Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	boekingen vinden via een vast format plaats (journaalboek templates)	JA	JA	JA	JA	JA

2	balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates)	JA	JA/NEE	JA	JA	JA	JA
3	er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten	JA	JA/NEE	JA	JA		JA
4	in dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving en de materialiteit	JA	JA/NEE	JA	JA		JA
5	er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening	JA	JA	JA	JA	JA	JA
6	er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren	JA		JA	JA		JA
7	er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.	JA	JA	JA		JA	JA
	<i>Bewaking voortgang op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening	JA	JA	JA	JA	JA	JA
2	er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting	JA	JA	JA	JA	JA	JA
3	de jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken	JA	JA	JA	JA	JA	JA
4	de planning is tot op de dag uitgewerkt	JA	JA	JA	JA	JA	JA
5	in de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden	JA	JA	JA	X	JA	JA
6	de werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit	JA	NEE	NEE	NEE	JA/NEE	JA/NEE

7	tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar	JA	JA	JA	JA	JA	JA
8	wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces	NEE	NEE	JA	NEE	NEE	NEE
9	de werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats	JA	NEE	JA	JA/NEE	JA	JA
10	in de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items	JA	NEE	JA	JA	JA	JA
11	een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar	NEE	NEE	JA	NEE	NEE	NEE
12	er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven	JA/NEE	JA	NEE	NEE	JA	JA/NEE
13	er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden	JA/NEE	JA	NEE	JA	NEE	NEE
14	er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues	JA	JA	JA	JA	JA	JA
15	Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan)	JA	JA	JA	JA	JA	JA
16	er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen	JA	JA	JA	JA	JA	JA
	<i>Automatisering op orde</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	de cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid	NEE	JA	JA	JA	JA	JA
2	balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld	NEE	JA	NEE	NEE	NEE	NEE
3	de soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces		JA/NEE		NEE	NEE	NEE
4	er bestaan geen overbodige controles binnen het proces	NEE	JA/NEE		JA	NEE	NEE

	<i>Mens en cultuur</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	first time right is de mindset	NEE	JA/NEE	NEE	NEE	JA/NEE	NEE
2	het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd	NEE	NEE	NEE	NEE	JA/NEE	NEE
3	er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject	NEE	NEE	JA	JA	NEE	JA/NEE
4	het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken	JA/NEE		JA	JA	JA	JA
5	een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon	NEE	NEE	JA/NEE	JA	NEE	NEE
6	in aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken		NEE	NEE	NEE	JA	
7	personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject	JA		NEE	JA	JA	JA
	<i>Topkader betrokken</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	de verwachtingen van het audit comité zijn bekend	JA	JA		JA	JA	NEE
2	er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader	JA	JA		JA	JA	JA
3	het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken	NEE	JA	JA	JA	JA	JA
	<i>Proces continu verbeteren</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>	<i>JA/NEE</i>
1	periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld	JA	JA	JA	JA	JA	JA
2	periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld	JA	JA	JA	JA	JA	JA
3	periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld	JA		JA	JA	JA	JA
4	er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag)	JA		JA	JA	JA	JA
5	er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.	JA	JA	JA	JA	JA	JA

D-1: Gespreksverslag enquête 1: Coördinator vaktechniek afdeling Financial Audit

gesprekverslag: gemeente Rotterdam, coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit.

Gehouden op 31 mei 2017 om 11:00u.

Vraag: voordat we naar de enquête gaan, wat is jou rol binnen het jaarrekeningproces en binnen de gemeente Rotterdam?

Coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit en ook in het deelnemende programma team jaarrekening. Ik ben in principe vanuit FA de gene die vanuit de bevindingen van de controle ook probeert de vertaling te maken naar de gevolgen voor de controle verklaring en in principe dus ook sparringpartner tussen accountant, concern en de teams van FA. Binnen FA hebben we 14 procescontroles waarvan 12 procescontroles bij mijn collega coördinatoren belegd zijn wat met name de procescontroles in de exploitaties betreffen. De IT-controle valt ook onder mijn verantwoordelijkheid met een afzonderlijk team van IT specialisten. Het proces administratie en verslaglegging is een beetje het verzamel proces van de balanscontroles en dingen die exploitatiekosten die bij de procescontroles bij de collega's niet aan de orde komen, denk bijv. aan afschrijvingslasten, dat is niet dat in een proces bijstand of in een proces belastingen zit. Dat is der mate administratie gerelateerd dat dat stuk exploitatie ook onder mijn verantwoordelijkheid valt. Als vaktechniek toetsen wij de werkzaamheden van de twee andere teams en de werkzaamheden die wij zelf uitvoeren worden door de twee coördinatoren van de twee andere teams weer gecontroleerd, zodat ook op onze werkzaamheden kwaliteitseisen in zitten. Vervolgens gaat die informatie richting de lijn en PwC.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Het antwoord wat mij betreft is ja, het jaarrekeningproces wordt beschreven. Het jaarrekeningproces wordt vanuit het programma team jaarrekening gecoördineerd en opgesteld. Een procesbeschrijving is misschien iets teveel gezegd. Het is in principe het uitwerken van wat zijn de stappen die doorlopen moeten worden om een jaarrekeningproces uit te voeren en die stappen zijn beschreven en daar zijn actoren aan benoemd. In een aantal gevallen specifiek namen en in een aantal gevallen functies.

2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

het proces van de maandafsluitingen is ook beschreven, het proces van de maandafsluitingen wordt vanuit BCO gecoördineerd en opgesteld.

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Ja, dat kan gelden dat het aan hen verspreid is, dat zij het in de mail hebben gekregen en er eigenlijk niet naar kijken. Maar dan is het wel aan hen beschikbaar gesteld. Het wijzigt regelmatig of dat alle wijzigingen weer aan alle personen beschikbaar worden gesteld, daar mis ik het zicht op.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Voor deze is hierboven al een stukje invulling gegeven. Bij een aantal activiteiten worden functies genoemd en bij andere namen. Kijk het proces van de maandafsluitingen daar heeft FA geen directe rol in want wij toetsen de uitkomsten van de maandafsluitingen dus daar zullen wij niet in de stappen



die doorlopen moeten worden een rol spelen. Bij het jaarrekeningproces daar zit meer de wisselwerkingen hoe de accountant uiteindelijk tot zijn controleverklaring komt, daar zit FA wel in en daar zijn wij dan ook benoemd, maar daar staan we niet in met namen en functies maar als FA. De afdeling wordt benoemd en een van de dingen die bij mij of bij het afdelingshoofd of bij de andere coördinatoren ligt is dat wij via het programma team jaarrekening daar ook mee aan het sturen zijn en bekijken wie dat het beste kan invullen gezien de aard van vraag. Je legt dus uiteindelijk wel bij één persoon de activiteit neer? Dat ligt eraan hoe de taak beschreven is als de taak beschreven is van we moeten de controle bevindingen van de procescontroles opleveren op die en die datum dan kan er een procescontrole bij mij liggen bij Felix bij Suzanne, het betekent dat het uit meerdere bronnen kan komen alleen dan voeren we vanuit het MT van FA wel de regie op dat als er een vraag bij FA belegd wordt dat we dan in ieder geval zorgen dat het intern bij ons belegd wordt en het dan op het juiste moment op de juiste tafel wordt beantwoord. Voor zover wij het tijdig kunnen beantwoorden.

5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

In de overleggen van het programmateam jaarrekening die in principe iedere maandagochtend plaatsvindt worden eventuele problemen besproken en wordt geacteerd. Dus om te zeggen er is een noodplan, het is niet expliciet een noodplan want vaak kan je aan de voorkant niet al beschrijven van hoe of wat, maar omdat alle relevante spelers op maandag in het teamoverleg van de afdelingen die relevant zijn en vertegenwoordigd zijn op dinsdag in het PWC overleg vanuit waar dan FA betrokken is, betekent het in principe dat je eigenlijk wekelijks actualiseert en dan zal het voor het proces van de jaarrekening zijn dat in de stuurgroep jaarrekening, waar ook de lijn meer in vertegenwoordigd is, dat op dat punt daar ook weer een link naar ligt, dus om te zeggen er ligt een noodplan, nee. Er vindt bijstelling plaats doordat alle relevante spelers tijdig en periodiek erbij worden betrokken. Ik zou hier letterlijk nee moeten beantwoorden maar dat is niet zo zwart wit.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

dat weet ik niet. Dat betreft zich buiten mijn zicht.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

Ja, uiteindelijk is de escalatieladder vastgelegd in de startnotitie die jaarlijks wordt vastgesteld voordat het jaarrekeningproces begint. In de startnotities nemen de externe accountant en de gemeente en FA in principe op wat gebeurt als ergens verschillen van inzicht zijn tussen gemeente en organisatie, dan staat bijvoorbeeld in de controle vordering dat wij naar de wethouder kunnen. Wanneer tussen PWC en de organisatie verschil in inzicht is, dan wordt er geëscaleerd naar stuurgroep jaarrekening of de COR (Commissie Onderzoek Rekening). Dus op die manier is de escalatieladder vastgelegd. Uiteindelijk in de COR-vergaderingen is de opdrachtgever naar de externe accountant denk ik het hoogste punt van escalatie.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

--

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Daar is zeker onderscheid tussen gemaakt. Management reporting zijn de bevindingen die worden vastgelegd door zowel FA als externe accountant in managementverslagen, meetings of rapportages voor wederhoor, die in het cluster worden neergelegd. Al is het wel zo dat een groot aantal van de management bevindingen die wij hebben, zijn weerslag vind vanuit de financiële bevindingen. De basis is de beoordeling van de processen en de weerslag in financiële zin de administratie, maar daar

kunnen ook bijvangsten van zijn over efficiency van processen of ontbreken van beheersingsmaatregelen, dat heeft niet direct een financieel effect maar maakt onderdeel uit van de uitvoering van de werkzaamheden.

10. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Eén van de punten in het kader van de MVP (meer jaren verbeterplan) worden getoetst is risicomanagement. Daar is Chantal Beekman de trekker van. Volgens mij zit risicomanagement nog in zijn kinderschoenen. Het tweede deel van de vraag zou zijn nee, nog niet gestructureerd, maar worden risico's binnen het jaarrekeningproces geïdentificeerd, ja dat weer wel. Of daarmee alle risico's binnen het jaarrekeningproces worden beheerst. Vanuit FA pakken wij alleen de risico's die het controle proces raken. Daarbij ben je nog niet volledig in scope van als je gemeente breed risicomanagement doet, want het risico's managen van de totstandkoming van het boek dat vindt via het programma team jaarrekening plaats maar daar hebben wij beperkte betrokkenheid bij. Maar daar zal ongetwijfeld risico's in tijdpad en in kwaliteit plaatsvinden.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Dat is BCO werk, volgens mij hebben ze een vast format standaard in het boekhoud systeem. Het is of geautomatiseerd via interfaces vanuit primaire systemen in de administratie geboekt, via de zogenaamde SR (systeem rekeningen), of het wordt met memoriaalboekingen geboekt, daar hebben ze ook gewoon vaste formats, het is gestandaardiseerd. Wat in de eindfase wel aan de orde is, is dat er correcties nog besloten kunnen worden als het in het tijdpad nodig is om die handmatig in de jaarrekening te verwerken en pas in het volgend jaar in de administratie. Daar wordt geen voorkeur aangegeven, tot op vorig jaar is dat gebeurt. Op dit moment voor de jaarrekening 16 is dat niet gebeurd. Dus daar zijn alle boekingen in de jaarrekening alsnog in 16 in de administratie aangebracht en dat zou voor de interne beheersing ook het beste zijn. Dat kan dus wel betekenen dat je correcties niet doorvoert die je handmatig wel had kunnen doorvoeren, daardoor zou het accountantsoordeel beïnvloed zijn, er zou voor gekozen kunnen worden maar dat is voor 16 niet het geval.

2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

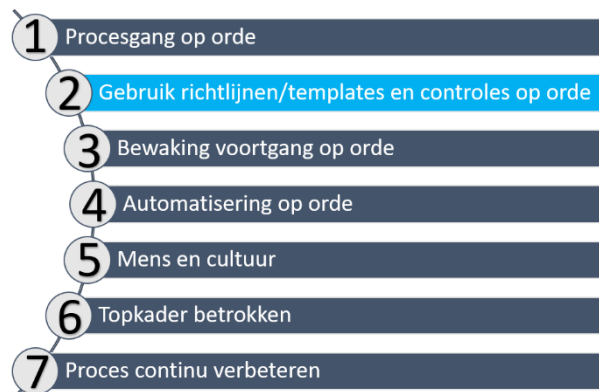
Dat klopt. Daar zijn vaste formats voor. De kwaliteit ervan is een tweede want je kan een leeg format met alleen een bedrag en een datum inleveren, je kan ook een format inleveren met alle onderbouwende stukken erachter. Die variatie die komen wij ook gewoon tegen. Dat antwoord is weliswaar ja, maar de kwaliteit is niet even scherp.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Volgens mij is dat ja, er is één format, maar daar heb ik niet zoveel zicht op. Hoe het exact geregeld is durf ik weinig over te zeggen.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving en de materialiteit.

Ja, dat is een van de deliverables van FA om daar ook op te controleren, dat doen we in principe aan



de hand van de dummy jaarrekening. Die komt tot stand en daar vind invulinstructies op plaats om het daadwerkelijk in te vullen.

5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

Er komt een dummy jaarrekening, het antwoord is dus ja, of dat ik het een reporting tool zou noemen, het is in principe de dummy jaarrekening waarin in feite de teksten in worden opgenomen dat uiteindelijk uit te draaien is in de jaarrekening.

Wat voor programma, ik heb wel gehoord van LIAS voor de website?

Of de dummy jaarrekening in LIAS is ingebouwd durf ik niet te zeggen, want de website is anders dan de dummy jaarrekening. Dit jaar hebben we de dummy jaarrekening volgens mij in een pdf versie gekregen, maar of ze die dan uitdraaien vanuit de website met een reporting tool, dat weet ik niet. Volgens mij is dat het geval maar dat durf ik niet met zekerheid te zeggen. Dit zou je met name bij de regievoerder Middelen en control moeten vragen.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Wat FA controleert is in principe de verslaggevingseisen en de dummy jaarrekening, Ik denk dat het antwoord ja is alleen we betrekken er niet alles bij we gaan ervan uit dat de jaarrekening een beeld moet geven van de werkelijkheid en daar is een tolerantie grens ook voor de goedkeuring, het zal niet tot op de laatste cent zijn. En ja wij gebruiken daar een checklist voor om te kijken waar het aan voldoet. Dat is meer de kwaliteit van de dummy jaarrekening en het voldoen aan de verslaggevingseisen.

7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

Ik vind hem heel lastig, er is een proces waarin uitgelijnd wordt hoe de correcties verwerkt worden, welke boeking erachter gemaakt wordt en wie daar de informatie over kan aanleveren. In de stuurgroep jaarrekening wordt besloten welke correcties er uiteindelijk worden doorgevoerd. Daar is een gestructureerd proces over met daarin de goedkeuring van de post-close aanpassingen, dat is wat mij betreft het besluit van wat gaan we in periode 13 verwerken. De wijze waarop daarmee omgegaan wordt, wordt uiteindelijk in het programma team en de stuurgroep besloten. Daar zal ongetwijfeld ook een vastlegging van zijn en een verspreiding. Ik neem aan dat je dat als uitzonderingskader bedoelt. Daar wordt een proces op ingericht.

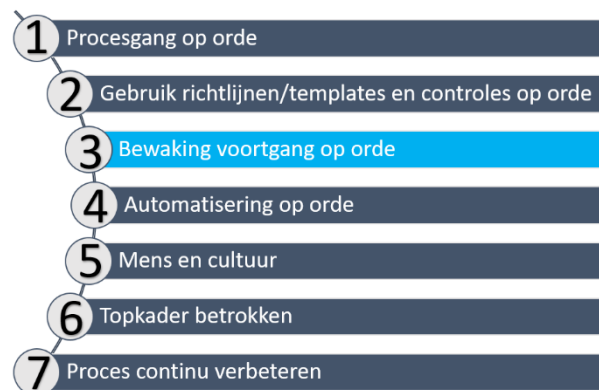
Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

Ja, als ik al zei vanuit de verantwoordelijkheden van programma team jaarrekening.

2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandaafsluiting.

ja, verantwoordelijkheden van BCO. BCO maakt ook een planning voor het jaarrekeningproces



voor zover zij daar invloed op hebben. Die planningen zijn er, alleen het is volgens mij geen integrale planning maar het kunnen er meerdere zijn. Dat betekent ook dat het op elkaar aansluiten een issue is. Dat vindt ook plaats tijdens de overleggen.

3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel van zowel de maandafrsluitingen als van het jaarrekeningproces. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Daar zou ik in zijn algemeenheid ja op zeggen. De informatie is algemeen bekend, de namen zijn natuurlijk via Rio vrij snel te vinden dus veelal is dat beschikbaar.

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.

Daar is volgens mij het antwoord ja op.

5. In de jaarplanning van het proces wordt rekening gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Ja, daar wordt rekening mee gehouden maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat het gerealiseerd wordt. De data wordt inderdaad opgenomen, of ze altijd realistisch zijn is een tweede. Er wordt vanuit gegaan dat als een stap uitgevoerd moet worden waarvan informatie van derden nodig is, dat dat later in de planning komt. Er wordt rekening mee gehouden, maar als informatie niet komt wordt gerapporteerd dat er informatie ontbreekt en dat kan een consequentie hebben voor de verklaring.

6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Ja en nee, ja daar wordt in de planning zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Verdeeld over de capaciteit, niet iedereen kan het zelfde en bij een aantal dingen zijn er echt een aantal specialisten die we nodig hebben. Dan wordt het wel verdeeld over de capaciteit, maar dan kan de werkdruk zich wel eens concentreren op die personen. In zijn algemeenheid zou ik hier zeggen ja in de planning proberen we daar zoveel mogelijk rekening mee te houden.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

Ja, al kijk je naar de bestuursproducten zijn daar gewoon data voor afgesproken. Het management wordt door de organisatie geïnformeerd en dat kan per cluster variëren maar voor de belangrijkste producten zijn ze op vaste tijden beschikbaar.

8. Wachtijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Mochten we willen, wachtijden op informatie is zeker aanwezig. Als wij vanuit de controle vragen stellen dan hangt het er A van af; hebben wij kwalitatief goede informatie gekregen om onze controle uit te voeren, zo niet stellen we vervolgvragen en afhankelijk van de aard van de vraag krijgen we soms antwoord binnen twee dagen. Soms krijgen we überhaupt geen antwoord, even heel zwart wit gezegd. Op een gegeven moment zeggen we dat we gaan af concluderen en hier doen we het mee. Het antwoord hierop is nee. Die komen wel voor, maar in een aantal gevallen niet want als we goede informatie verkrijgen kunnen we afconcluderen en hebben we geen wachtijden, maar we krijgen lang niet altijd op het juiste moment goede informatie dus daar zitten zeker wachtijden in. Daar proberen we al zoveel rekening mee te houden in de planning van de werkzaamheden, bij sommige weet je dat je een langere wachttijd heb en bij sommige een korte. Heel veel komt ook later dan je gevraagd of gehoopt had.

9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Ja, we proberen de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk in te plannen. Het lukt niet altijd, mede door de wachtijden en soms is het niet efficiënt. Dan hebben we de taak naar voren gehaald en

blijkt het niet efficiënt te zijn, dat kan ook wel eens voorkomen. Daar wordt wel zoveel mogelijk rekening mee gehouden.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Daar proberen we in de planning rekening mee te houden dus mijn antwoord is ja.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Op 2016 was er een hard close. Op 2017 hebben we maandafsluitingen met aandachtspunten en is er dus geen hard close moment meer. Hier is het even lastig want het is net veranderd. Bij het hard close moment hebben we bij sommige balansposten vooruit kunnen werken en bij andere niet. Het hard close moment had zich met name op de kwaliteit van de balansposten geuit en daar zie je bij sommige dingen dat het gewoon regulier in het proces zit bij andere dingen is er geen aandacht aan besteed of onvoldoende. Daar hebben we nu ook voor 2017, bij de maandafsluitingen, per balanspost met BCO overlegd wanneer we welke balanspost pakken, dan kunnen we wat meer rouleren door de periodes heen, zodat de belasting bij zowel BCO als FA wat meer verdeeld is over de tijd en niet piekt bij één hard close-moment.

12. er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Ja, er zijn voortgangrapportages waarin we met de raad hebben afgesproken welke informatie wij verstrekken. Die zijn afgelopen jaar vijf of zes keer naar de COR (Commissie Onderzoek Rekening) gestuurd. Daarnaast ook voortgangrapportages intern richting de concerndirectie. Het antwoord is ja, maar wel op hoog niveau.

13. er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Deels.

Ik weet wel dat er veel met Excel lijstjes wordt gewerkt.

Ja dat klopt, maar nu bijvoorbeeld bij FA hebben we het afgelopen jaar het KCD, dat is het elektronisch dossier waar wij mee gestart zijn als FA. We hebben het KCD voor een paar processen toegepast en voor 2017 gaan we dit full scale toepassen op de processen. Daar kan je zien dat op het moment dat wij een steekproef nemen van 20 posten, hoeveel posten we uitgevoerd hebben. Dat is een software tool dat we gaan gebruiken los van Excel lijstjes. Dit wordt steeds meer toegepast.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

We hebben minimaal 1x per week overleg en daarbuiten benaderen we de accountant regelmatig. Dit vindt dus frequent plaats.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Ja en nee, hier is de vraag van wie beschouw je in je vraagstelling wat is de accountant en wat is de organisatie en wat is daar weer de positie van FA.

Vragen vanuit PWC die richting de gemeente komen.

De vragen van PWC komen richting FA en FA communiceert dit verder naar de gemeente. Bij de norm staat de accountant en de organisatie maar FA is het tussenstation. In principe verricht FA de controles op de jaarrekening, dat doet PWC niet rechtstreeks. FA stelt vragen over de dossiers en bevindingen aan de organisatie, daar hebben we voor de jaarrekening een tracktool voor tussen FA en BCO, wat betreft de proces controles gaat dat naar de proces eigenaren toe. Vervolgens reviewd PWC onze werkzaamheden. Tussen FA en PWC is ook een tracktool waar vragen in worden bijgehouden. Er zijn dus twee tracktools, van FA naar de organisatie voor de controle inhoudelijke dingen en PWC naar FA voor de uitvoering van controle werkzaamheden. Kunnen we uit onze

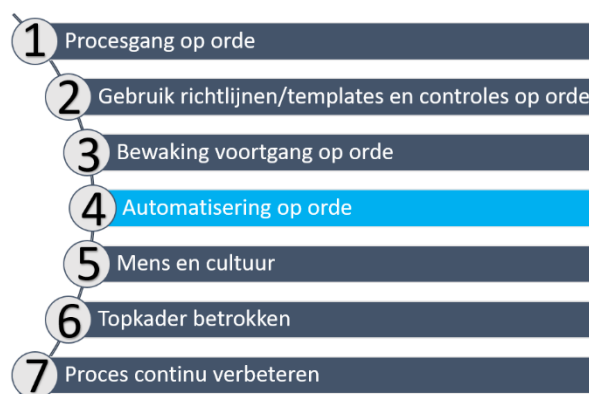
controles geen antwoord geven op de vragen van PWC dan zetten wij de vraag door in de tracktool met BCO om antwoord vanuit de organisatie te krijgen. Het loopt in principe via FA. De accountant beschouw ik als PWC, de organisatie de eerste en de tweede lijn en evt. Concerncontrol, FA mis ik hierin, maar met het monitoren zit FA juist als een spin in het web erin.

16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen.

Die vind ik heel erg ruim want dan is de vraag tussen wie, want we hebben heel veel overleg sommige zijn dagelijks, sommige wekelijks, bijvoorbeeld vanuit programma team jaarrekening. De stuurgroep is twee drie wekelijks waar het cluster bij betrokken is. FA heeft met BCO overleggen en dat hangt per proces af hoe frequent. Hier is geen echt uniform antwoord op te geven. Er vind wel maximaal afstemming plaats.

Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.
Eigenlijk is het antwoord nee, vanuit Oracle worden er dingen in het datawarehouse gezet, als ik het goed heb. De informatie uit de datawarehouse wordt dagelijks in LIAS geüpload en geactualiseerd en vanuit LIAS wordt de jaarrekening gevoed. Dus rechtstreeks vanuit Oracle is het antwoord nee maar het loopt dus via LIAS. Omdat het dagelijks geactualiseerd wordt zou het één dag tijdsverschil geven.



2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Hier zou ik zeggen dat het antwoord nee is. De balansdossiers worden door BCO opgesteld en via een gedeelde plek op de schijven van de gemeente Rotterdam toegankelijk gemaakt voor FA. Er is een uitwisselingsschijf waar BCO haar balansdossiers in zet en waar dan een aantal mensen van FA bij kunnen komen om die balansdossier op de schijven van FA te zetten. Het is een schijf van de service van de gemeente Rotterdam waar een aantal mensen van BCO en FA bij kunnen komen.

Zijn daar verder geen problemen met het opzoeken ervan? Eén van de problemen vanuit de best practices dat veel tijd verloren gaat met het opzoeken van bepaalde balansdossiers op fileshares.

Nee daar wordt geen tijd mee verloren. Er is door de BCO een werkprogramma gemaakt waarin staat welke werkzaamheden zij uitvoeren. Het dossiers van BCO verwijst naar de stap van het werkprogramma, wij maken onze checklist voor de balans controle en daarin verwijzen wij ook naar welke informatie wij uit welke stap van het werkprogramma halen. Dus die link bereiden we aan de voorkant voor, krijgen we de dossiers van BCO dan is die ingericht op het niveau waar wij het van vragen, soms zijn de dossiers van BCO incompleet, dan gaan via de tracktool de vragen en wordt het dossier niet meer geactualiseerd. BCO moet dan aangeleverde dossiers zelf weer samenvoegen om tot een nieuw dossier te komen. Het aanleveren van het dossier is eenduidig. Die blijft daarna ongewijzigd of er wordt afgesproken dat het gewijzigd wordt, dan nemen wij de gewijzigde versie over maar in zijn algemeenheid lopen de mutaties via de tracktool.

3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Binnen het controleproces is het in principe zo dat wij via de postproces matrix proberen de link te leggen tussen de euro's in de administratie en het controle team wat die euro's beoordeeld. Het grootste risico daarbij is niet zozeer dat dubbel werk wordt gedaan, maar veelal dat de controle teams met minder informatie aan de slag gaan dan we aan voorhand denken en dat bedragen die

geboekt worden niet in de controle betrokken zijn. Dat is waar we de postproces matrix analyse voor gebruiken maar ik zou hier geen antwoord op willen geven, dit betreft meer de totstandkoming van de data die wij nodig hebben. Ik zou hem voor mij open laten.

4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Ongetwijfeld wel, maar die proberen we zo min mogelijk te houden en dan heb ik het even over het jaarrekeningproces. Ook dit geldt voor het samenstelproces, daar zal ongetwijfeld ook dubbel werk in zitten, omdat we voor de grootboekrekeningen per balansdossier vaak hetzelfde rekeningschema gebruiken waar de posten voor het balansdossier uitgepikt worden, maar soms zie je ook dat het een apart lijstje is. Hier zouden we eigenlijk van één informatiebron gebruik kunnen maken. Bij het opstellen van het werkprogramma voor zowel de eindejaars-controle, eindejaars-dossier en de tussentijdse rapportages, die zijn zoveel mogelijk eenduidige gemaakt, zodat het maar één keer wordt uitgevoerd. Bij het opstellen van het balansprogramma zou het dubbel werk zoveel gemitigeerd moeten worden. Wat betreft de balansdossiers, daar zitten links tussen.

Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

Daar zou ik nee zeggen, het is bij vele de mindset, maar bij sommige is het van; ik moet nu wat aanleveren en hier heb je het en kijk maar wat je ermee kan. Het verschilt erg per aan te leveren document. Sommige laten het liever door anderen doen en sommige zetten zich heel erg in om kwalitatief goede dingen neer te zetten.

2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Men is er niet blij mee en het wordt geaccepteerd en er wordt een nieuwe planning gemaakt waarbij de druk zo veel wordt opgevoerd om het op tijd te halen en er soms echt een bestuurlijke deadline is, maar goed ook als de accountant zegt ik red het niet kan de gemeente hoog of laag springen, zo hebben we dat in 2013 gehad, maar als er geen verklaringen worden opgesteld loopt het afrondingsproces gewoon spaak. Ik zou hier nee zeggen met als opmerking dat er veel inspanning bestaat om het goed te doen. Hierbij heb ik ook mijn twijfels of er wel reëel gepland wordt. Soms wordt er gepland omdat het dan af moet zijn zonder rationeel erbij na te denken of dat haalbaar is en dan weet je eigenlijk aan de voorkant al dat je het niet gaat halen. Het hangt soms ook af of je reëel mag plannen of niet.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

Als ik van FA redeneer dan zeg ik nee, dat is ook een van de ontwikkelopgaves die FA heeft om in eind 2017 CoS16 proef te zijn, maar als ik nu kijk naar de BBV (Besluit begroting en verantwoording) kennis en kennis van het eindejaarsproces zijn IC medewerkers die naar een FA moeten bestaan, het is niet vergelijkbaar met een accountants dienst waar de medewerkers met een FA achtergrond binnen kwamen. Daar mag je wel verwachten dat zij op dat niveau zijn. We zijn nu ook bezig met de PWC-journey om dat te ontwikkelen. Vanuit FA zeg ik nee, we zijn nog niet op kwalitatief niveau. Dat trekken we deels recht met inhuur. Anderzijds, de kwaliteit van de informatie die wordt aangeleverd, dat zou in principe ook aan de richtlijnen moeten voldoen. Bij BCO vind daar een enorme verbetering plaats, maar daar zitten ook dingen die kwalitatief nog niet toereikend zijn. Zelfs bij de externe accountant zie ik ook dat zij soms mensen aantrekt zonder kennis van gemeente. Die worden dan wel ingezet in de controle. Die stellen soms vragen waarvan je denkt; dat is niet relevant.



4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Die vind ik heel algemeen en daar kan ik niet zoveel mee. Wat is het personeel en welke ondersteunende systemen? Als wij mensen op de controle op inkoop inzetten ga ik ervan uit dat ze kennis nemen van die systemen die bij inkoop bekend zijn zodat ze gericht vragen kunnen stellen. Echter kan dat ook betekenen dat een nieuw iemand op een controle wordt ingezet en hij het zich eerst eigen moet maken, dan is het antwoord op dat moment nee. Dat probeer je met overdacht van kennis van de ouderen naar de nieuwe te doen. Hetzelfde geldt met nieuwe systemen die we eerst ons eigen moeten maken. Het is wennen aan. Ik vind hem lastig.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Grotendeels ja, alleen er zijn een aantal specialistische processen waarvan je merkt dat ze zowel bij de lijn als FA als externe accountant een beperkt aantal mensen die mate kennis hebben en dat dat dan wel bij een persoon zit. Qua algemene kennis kan je dat opbouwen. Ook is het zo dat de een de historie achter de posten kent en de ander niet en dan hangt dat vaak op een bepaald persoon. Dus ik vind hem lastig. Ik zou zeggen normaal gesproken niet, maar specifieke problemen leiden tot fouten en onzekerheden en daar zitten specifieke dingen achter die bij een beperkt aantal personen vanuit de historie nog bekend zijn waarom iets is ontstaan, dat kan een bottleneck zijn.

6. In aanloop van het jaarrekeningproces wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Dit is een vraag die BCO zou moeten beantwoorden. Voor ons geldt dat binnen FA vanuit vaktechniek wel onze dossiers proberen toe te lichten wat we daarvan verwachten en dat wordt nu in het KCD meer afgedwongen dan dat het was. Daarmee proberen wij dat wel aan de voorkant te uniformeren.

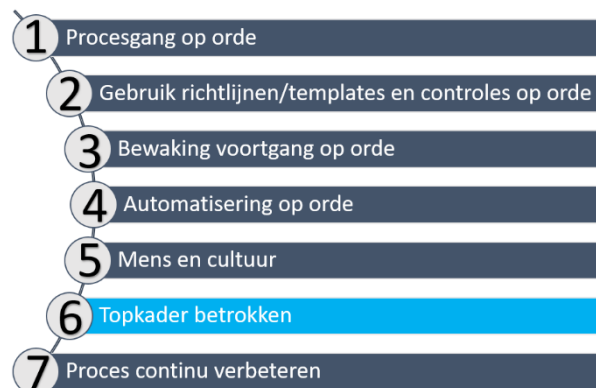
7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Ik denk dat bij de meeste waardering wel erkenbaar wordt gemaakt.

Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

De beheersing van het proces valt onder de verantwoordelijkheid van het ARC (Audit Risk Comité). De COR (Commissie Onderzoek Rekening) krijgt op een bepaald moment de controleverklaring en kan vragen stellen om de hoorzittingen voor te bereiden. Ze hebben allebei een eigen rol maar vanuit het jaarrekeningproces denk ik dat ARC (Audit Risk Comité) hier als topkader betrokken is. Het topkader is hier in mijn optiek de ambtelijke organisatie, de directie bij bedrijven. Het antwoord zou hier ja zijn omdat de ARC hier ook periodiek over wordt geïnformeerd door programma team jaarrekening en daar zit bijvoorbeeld ook het MVP (meer jaren verbeterplan) in.



2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

ja dat wordt in het ARC (Audit Risk Comité) behandeld.

3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Het leiderschap binnen de organisatie, dat kan zijn de directie, middenmanagement en/of clusters. Ik zou hier nee zeggen om drie redenen, de concerndirecteur ja, maar dan is het middenmanagement vaak nee, daar wordt niet altijd de prioriteit bij de jaarrekening gelegd, omdat gewoon dagelijkse

zaken door moeten gaan kan er ook één zijn die zegt ja, dat wisselt heel erg. Deze is heel lastig te beantwoorden en het verschilt zo.

Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

ja hebben we het ook al over gehad.

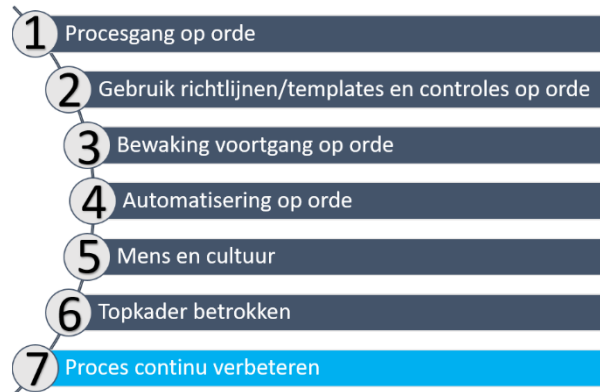
2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.
zie hierboven.

3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.
ja dat is ook een continu proces.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

ja er wordt geëvalueerd alleen tijdens de evaluatie wordt dat verslag opgesteld.

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.
Ja ook dat is ook ingepland.



D-2: Gespreksverslag enquête 2: Adviseur control dienst Middelen en Control

Gesprekverslag: gemeente Rotterdam, adviseur Control Dienst Middelen & Control. Gehouden op 31 mei 2017 om 13:00u.

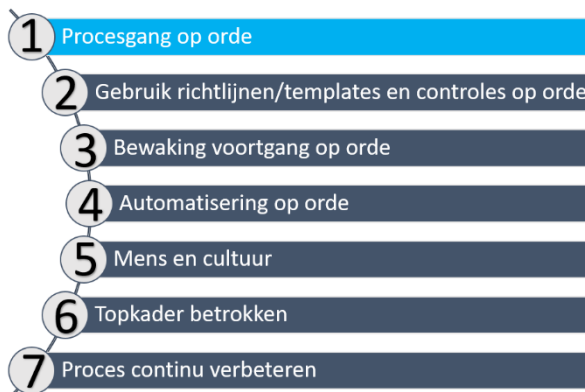
Vraag: wat is jou rol binnen het jaarrekeningproces en jou rol binnen de gemeente Rotterdam?

Mijn rol is inhoudelijk expert, rechtmatigheid, getrouwheid, bewaking voortgang controle, verbeteren en ik ben een soort van intermediair tussen accountant, FA en organisatie.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Volgens mij is dat zo. Voor het proces administratie en het proces verslaggeving noemen ze het volgens mij. Alleen dat is volgens mij nog niet helemaal af en het kan scherper. Het is er wel maar niet volledig.



2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Zie hierboven.

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Volgens mij is dat zo.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Ik heb het beeld dat dit niet altijd zo is. Er zijn zaken waarbij staat, dat doet FA, programmteam of BCO en volgens mij niet op individueel niveau.

Ik had net ook met de coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit erover dat er FA staat maar dat hij het dan wel verder belegt bij een individueel persoon.

Ja, precies.

5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Volgens mij is dat niet zo.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Zie hierboven.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

Die is er volgens mij wel, de escalatieprocedure is richting de stuurgroep. In feite is het eigenlijk zo dat als je problemen hebt je uit komt bij de stuurgroep jaarrekening dus dat is in ieder geval een vorm van escalatie. Daarna heb je nog een proces richting de concerndirectie via de concern controller.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Zie hierboven.

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Het onderscheid is er maar soms lopen er taken door elkaar. Want je hebt business control en de FR, die poot zich bij BCO en is eigenlijk wel een beetje onduidelijk. Daar zie je wel dat het niet even strak is georganiseerd.

10. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Echt risicomanagement niet dus dat je begint met doelen, prioriteiten, je risico afweging en impact dat is niet beschreven. Dat staat nog in de kinderschoenen. Als je echt de stappen van risicomanagement doorloopt ja dat is niet op papier uitgewerkt. Maar goed het gene wat we doen is wel risico gedreven met allerlei instrumenten zoals issuelijsten. Bij dat soort dingen zie je wel elementen terug.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Volgens mij hebben we gewoon een vast format voor de boekingen.

2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Daar heb ik niet overal zicht op maar daar heb ik wel mijn twijfels bij of dat inderdaad echt zo is.

Dit is meer een vraag voor coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit, maar volgens mij is dat niet zo.

De coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit zei wel dat er een vast format is maar hij kan ook onvolledig zijn.

Ja precies, dan is de vraag of je het wel goed hebt geregeld.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Hier heb ik ook twijfels bij. Zelfde onderbouwing eigenlijk als ik net aangaf.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Zie hierboven.

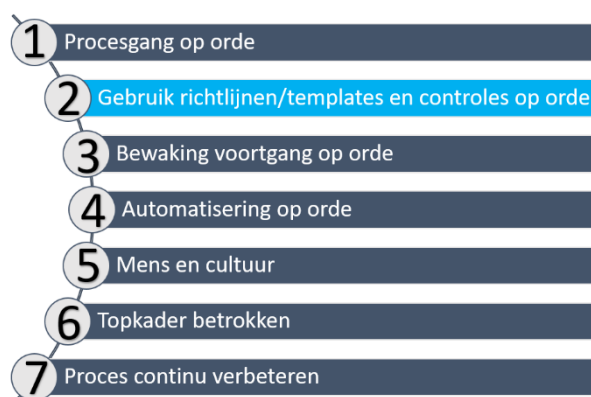
5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

Reporting tool is er gewoon volgens mij.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Dit weet ik niet.

7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.



Ik begreep niet helemaal wat je daarmee bedoelde.

Of er een procedure is voor post-close aanpassingen en of de materialiteitsdrempels bekend zijn en dat beide zijn vastgelegd in een bepaald document, ik noem hier uitzonderingskader maar in principe gaat het erom dat het is vastgelegd.

De post-close aanpassingen die worden bijgehouden in een soort correctieregister lijst. De materialiteitsgrenzen zijn bekend, die zijn voorgeschreven. Wat je dan eigenlijk ziet bij ons is dat de stuurgroep een klap gaat geven van wat verwerken we en wat verwerken we niet. Dus zo is het vorm gegeven. Als je hem zo pakt dan is er geen uitzonderingskader document waarin het is vastgelegd. Er is wel een procedure waarin vooraf is afgesproken dat de stuurgroep uiteindelijk beslist wat verwerkt gaat worden. Ten aanzien van de beheersing is het oké geregeld, maar niet op deze manier zoals het is beschreven. Ook omdat het namelijk afhankelijk is bij het proces hoeveel moeite het kost om dingen te verwerken, politiek overgevoelige dossiers dat zijn allemaal factoren die een rol spelen bij de vraag van ga je nou iets verwerken ja of nee.

Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

Ja een jaarplanning is er.

2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandaafsluiting.

Zie hierboven.

3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandaafsluitingen als voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Die is volgens mij ook beschikbaar

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.

Niet voor alles, BCO doet dat heel veel die werkt het helemaal uit misschien zelfs op uren niveau. Maar ik weet niet of dit nou ook zo bij FA is. Ik denk het haast wel maar daar twijfel ik bij.

5. In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Volgens mij wel. De decentralisatie krijgen allemaal verantwoording van zorgaanbieders over wat die hebben geleverd aan zorg wat je als gemeente moet betalen. Dat heb ik wel gezien in de tijdschema's en in de werkplannen van FA.

6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

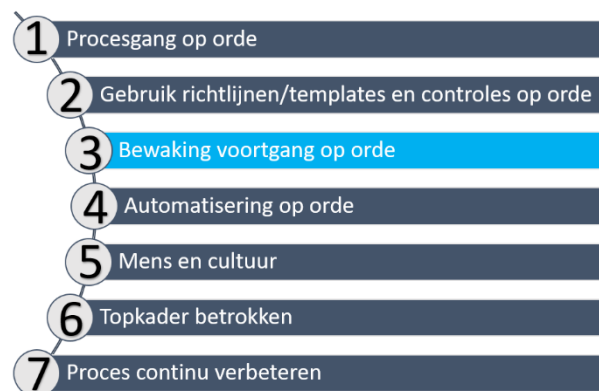
Nee. Vooral met verspreid heb ik moeite mee want dat kan nog veel meer. En je ziet gewoon dat de coördinator vaktechniek van de afdeling financial audit bijvoorbeeld een periode een hoge werkdruk heeft en daarna wat minder. Ik zie wel op vaktechniek, daar hebben sommige het echt druk.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

Wel volgens de planning maar de realisatie versus planning kan wel eens afwijken.

8. Wachtijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Beschikbaarheid van zaken hebben wat langer geduurd dus vandaar op nee gezet.



9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Ja dat vind plaats maar kan verder worden geoptimaliseerd dus vandaar nee.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Nee, vind ik niet. Transitoria en voorzieningen zouden als eerst moeten worden gecontroleerd en die vonden nu bijna als laatste plaats terwijl we van te voren hebben aangegeven dat dit risicovolle items zijn. Realisatie wijkt af.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Dit jaar dus niet.

12. Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Ja

13. Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Ja die tools hebben we om de voortgang bij te houden dat zijn de BCO voortgang rapportages en ook FA heeft zo'n tool waarin ze bijhouden wat er open staat.

Ja alleen zie ik zelf nog wel veel Excel lijsten waarin de voortgang wordt bewaakt.

Daarnaast ja, maar dan zie je Excel niet als software tool, dat snap ik.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Ja.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Ja. Door middel van een tracktool. Die is pas later ingevoerd en daar zit nog wel verbetering in vind ik zelf.

16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd over de voortgang tussen de afdelingen.

Niet dagelijks tussen alle partijen maar wel regelmatig.

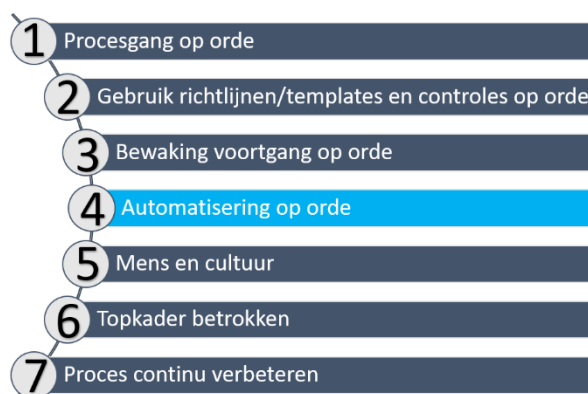
Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Ja volgens mij wel.

2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Gaat via het systeem met PWC.



3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Die begreep ik niet zo.

Hierbij gaat het erom dat je geen dubbel werk doet dus geen dubbele controles of iets dergelijks.

Ja die vinden denk ik wel plaats alleen dat inzicht hebben wij niet. Er worden dingen gedaan door BCO, business control, FA en ons. Er zit geen overlap in.

4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.
Zelfde als hierboven.

Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

Dat is wel de mindset. Alleen gebeurt het niet. Dus de derde lijn vangt heel veel op, FA vangt heel veel op. We hebben de filosofie dat in de eerste lijn, het primaire proces, dat daar alles goed moet gebeuren.

2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Niet over een linie, van deadline is deadline. Het wordt teveel gewoon geaccepteerd.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

Er zijn een aantal plekken binnen de gemeente waar het draait om één persoon die alle kennis heeft dus dan ben je kwetsbaar.

4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Durf ik niet te zeggen.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

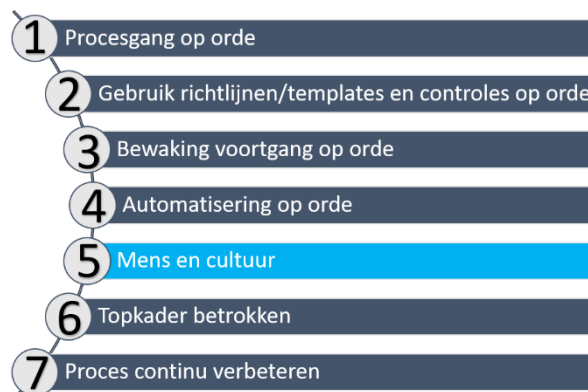
Zelfde als al eerder gezegd, er zijn een aantal plekken binnen de gemeente waar het draait om één persoon.

6. In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Volgens mij is dat niet zo. Ik weet wel dat er allerlei gesprekken vooraf zijn geweest naar aanleiding van de hard close 8, wat de aandachtspunten zijn voor de balansdossiers etc., maar dat zie ik niet als cursus, dat zie ik als collegiaal overleg. Maar dit zou wel goed zijn in mijn optiek.

7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Ja er is niet echt een close.



Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

De verwachtingen zijn bekend denk ik.

2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Lastig om te zeggen maar ik denk het wel. De concerndirectie heeft het ook over de aanbevelingen van de accountant en de projecten. Er vinden allerlei management meetings plaats met de accountant dus dat zie ik wel als betrokkenheid.



3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Ja ik zie dat wel dat het leiderschap achter de ontwikkelingen staan van het proces.

Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

Ja gebeurt wel. Daar zijn we nu heel erg mee bezig.

2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Zie hierboven

3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Heb ik geen zicht op.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Heb ik geen zicht op.

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

Ja die wordt gehouden.



D-3: Gespreksverslag enquête 3: Controller/regievoerder jaarrekeningproces vanuit Middelen en Control

gesprekverslag: gemeente Rotterdam, Controller/regievoerder Middelen en control. Gehouden op 6 juni 2017 om 13:30u.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Die heb ik op ja gezet. Volgens mij is gewoon alles beschreven. De circulaire is een document waarin alle werkzaamheden staan van het opstellen van de P&C documenten die gedurende het jaar moeten worden gedaan, deze staan uitvoerig beschreven. Daarnaast is daaronder ook per onderdeel alles toe gesplitst, dat is dan echt op individueel niveau, in ieder geval voor de jaarrekening.



2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.
Zie hierboven.

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Ja, wat we bij de jaarrekening hebben gedaan is dat we hem per mail hebben verspreid samen met de nieuwsbrief die alle betrokkenen bij de jaarrekening krijgen. Wat er nu voor het eerst met de voorjaarsnota gedaan is en ook wat met de begroting gedaan wordt, is dat het allemaal online wordt neergezet. Dan kan iedereen die er bij zou willen het via het intranet (RIO) bereiken. Dat is nog wel een verbeterslag ten opzichte van de jaarrekening. Dit gaan we ook doen bij de jaarrekening voor 2017.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

We maken natuurlijk een hoofdplanning vanuit begroten en besturen (B&B), daar is het niet altijd zo dat taken direct aan individuele functionarissen zijn toe bedeed. Dus dan wordt er gesproken van financial reporting, die levert een bepaald onderdeel en dat is dan zelf nog niet verder toe gesplitst naar individuen, dat wordt in de detailplanning en per cluster wel gedaan. Eigenlijk maken we in hoofdlijnen een planning waarin alle opleverdata in staat. Vervolgens wordt per cluster eronder nog een detailplanning gemaakt. Daarin worden de activiteiten volgens mij, maar daar hebben wij niet direct het zicht op, toebedeeld naar echt individuele functionarissen. In de hoofdlijnen-planning worden wel bepaalde onderdelen al onderverdeeld naar individuen omdat de kennis dan soms zo specifiek is dat er één persoon verantwoordelijk is voor de oplevering.

5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Het noodplan is mij niet bekend. Wel wordt er zoveel mogelijk gekeken naar achtervang. Op het moment dat iemand verantwoordelijk is voor een bepaald onderdeel, dan wordt aan de voorkant zoveel mogelijk gekeken om daar een vervanger bij te zetten, zodat op moment van vakantie of uitval iemand anders die werkzaamheden kan overnemen. Wanneer er issues zijn, wordt dit in de wekelijkse besprekingen besproken en mocht dat echt tot knelpunten leiden of er toe leiden dat we de planning niet halen, dan is dat waar ook besloten wordt dat we gaan escaleren.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Zie hierboven.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

We zitten met een club onder leiding van de Projectleider Programma Team jaarrekening, het programmateam, dat wekelijks bij elkaar komt. Daar staat elke week op de agenda het punt voortgang jaarstukken en ook de voortgang qua besprekpunten met PWC. Eigenlijk de gehele voortgang van de jaarrekening wordt daar besproken. Op het moment dat knelpunten worden aangegeven dan wordt daar bepaald wat de escalatie route wordt. Voor een aantal dingen kan dan geëscaleerd worden naar de stuurgroep of als iets echt bij één cluster speelt dan kan het zo zijn dat de Projectleider Programma Team jaarrekening contact opneemt met de contactpersoon van dat specifieke cluster. Dat is echt afhankelijk van wat het precies is.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Zie hierboven.

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Wij maken eigenlijk onderscheid tussen financial reporting en business control. Financial reporting is echt van de financiële toelichtingen, daar doen zij de eerste voorzet, dat stemmen zij wel af met business control en met de lijn van het cluster. Business control is meer voor de beleidsmatige toelichtingen verantwoordelijk. Ook in samenspraak met het cluster, met de lijn. Business control is eigenlijk breder dan alleen financial reporting.

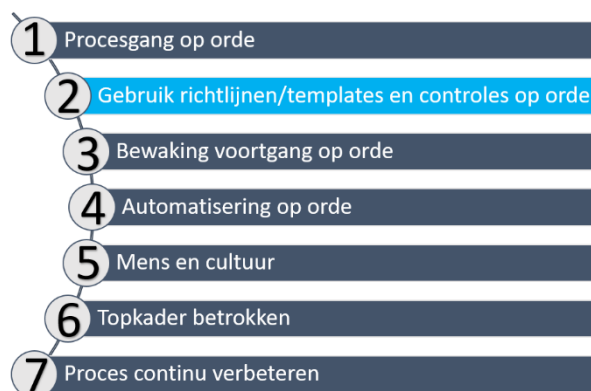
10. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Over de planning hebben we het al gehad, daar geldt eigenlijk het escalatiemodel voor. Ik denk dat de meeste risico's binnen het proces zitten op de voortgang qua planning of afhankelijkheid van individuen die uitvallen. Die worden eigenlijk allemaal via dat escalatiemodel aangevlogen. Wat ik net ook al aangaf is dat wordt gezorgd dat als we afhankelijk zijn van één persoon, er aan de voorkant wordt afgestemd voor achtervang. Eigenlijk hebben jullie al een aantal risico's beheerst maar er wordt geen gebruik gemaakt van gedocumenteerde risicomanagement van we identificeren deze risico's en die gaan we op de volgende manier beheersen. Niet dat ik weet in ieder geval, dus ik denk het niet.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

We hebben formats voor de journaalboekingen. De boekingen die zijn gedaan in de correctieperiode, is het standaardformat dat eigenlijk het hele jaar door gebruikt wordt bij journaalboekingen maar daar moet ook nog een voorblad bij waarop wordt toegelicht wat precies de mutatie is, waar het een effect op heeft en een akkoord van het cluster om de boeking te maken. Daarbij komt een bijlage ter onderbouwing van de boeking. Dat is een zwaarder traject dan de normale journaalboekingen die



het hele jaar gemaakt worden, maar die vinden dus ook via een format plaats. Ook is een deel geautomatiseerd, dus bijvoorbeeld voor de interne leveringen tussen de clusters. Daar wordt gekeken naar wat het jaarbedrag is, dat wordt per maand gesplitst en er wordt elke maand een vast bedrag automatisch geboekt. Daarnaast heb je handmatige boekingen die vaak worden ingezet voor correcties.

2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Dat vermoed ik eigenlijk wel maar ik houd mijzelf niet zo heel erg bezig met balansdossiers.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Er is een dummy document die gedeeld is met de organisatie, of in ieder geval met iedereen die een bijdrage levert aan het opstellen van de jaarrekening. Daar staat bij de onderdelen wat er moet worden weergegeven met een korte toelichting van bijvoorbeeld; schrijf hier een toelichting van circa zoveel woorden om dit en dat toe te lichten. Daarnaast hebben we ook de circulaire wat ik net al aangaf, daarin staat eigenlijk ook op hoofdlijnen per onderdeel van de jaarstukken toegelicht wat er moet worden gedaan en door wie. Ook hebben we nog een schrijfwijzer, dat is meer op lay-out gericht en gebruik van woorden. Dat zijn de documenten die breed binnen de organisatie zijn gedeeld en die uiteindelijk ook de informatie opleveren zoals we die willen hebben. Vaak zijn er nog wel wat verbeterlagen op nodig. Dat is nog wel een van de verbeterpunten voor de volgende P&C documenten. Er zit ook een verbetertraject aan vast om de kwaliteit van de geleverde teksten beter te krijgen. Daarvoor loopt nu een uitgebreid traject genaamd 'transparant begroten en verantwoorden' of 'transparante P&C cyclus' ook wel genoemd. Eén van de punten die dat project moet opleveren is dat de kwaliteit van de teksten en de informatiewaarden omhoog gaan. Daar worden wel stappen gemaakt maar we zijn er nog niet. Het is niet zo dat de teksten die nu zijn opgeleverd dat daar niks meer aan hoefde te gebeuren. Daar gaan vaak nog een paar slagen over heen. Er vinden meerdere checks plaats op die teksten. De eerste check is een volledigheidsccontrole en lay-out controle, die wordt dan vooral door FR uitgevoerd. De tweede check is meer inhoudelijke kwalitatieve controle en daarvoor worden vaak, dat heb ik nu ook gedaan, controllers uitgenodigd van diverse clusters om elkaars teksten te gaan reviewen, zodat de teksten naar een hoger niveau komen en dat het voor iemand die wat minder in de inhoud zit ook goed te begrijpen is. Uiteindelijk wordt door communicatie een controle uitgevoerd op het hele document, dat is ook meer tekstueel en lay-out. Dus er worden in ieder geval diverse slagen gemaakt.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Zie hierboven

5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

Dat is eigenlijk de dummy.

Staat die dummy ook in LIAS?

De dummy is het bestand in Word die uiteindelijk gebruikt wordt om LIAS in te richten. Aan functioneel beheer is een Word-bestand gestuurd met de gewenste indeling van de jaarstukken. Zij hebben dat vervolgens helemaal ingericht in LIAS conform het Word-document. In LIAS wordt uiteindelijk door iedereen zijn of haar onderdeel gevuld. Het vullen werkt met het toekennen van autorisaties. Per onderdeel heeft iemand anders autorisatie. Je kan bijvoorbeeld niet je eigen stuk erin zetten. De autorisatie is afhankelijk van wie welk onderdeel heeft geschreven en wie autorisatie krijgt om het erin te zetten. Het controleren van de voortgang is hier wel lastig. Je kunt het zien wanneer vakjes leeg zijn maar dan moet je wel in heel het document alles open klikken om dat te kunnen zien. Het is een tool maar heel veel kan je er ook niet mee, behalve dan dat je onderdelen

kan toewijzen naar verschillende personen en kan zorgen dat iedereen tegelijk ook onderdelen kan vullen.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Dit vindt denk ik bij ons meer aan de voorkant plaats. het dummy document waar ik het net over had, de Word versie daarvan is ook gedeeld met de afdeling FA en PWC. Aan de voorkant, toen er geen teksten in stonden, is het voorgelegd om erachter te komen of dit nu voldoet aan BBV (Besluit begroting en verantwoording) vereisten en/of zij nog aanvullende informatie nodig hebben? Dat is getoetst door met name PWC. Toen kwamen nog wat aanvullende eisen terug. De dummy is er op gericht om online de jaarstukken te publiceren, we publiceren eigenlijk alleen nog maar via de website. De bedoeling was ook om geen boek meer te maken over 2016. Uiteindelijk is dit nog wel gedaan door een pdf-document samen te stellen wat een iets andere indeling kende dan de online jaarstukken om ook aan de BBV en de vereiste van de accountant te voldoen. Alle informatie was wel aanwezig in de dummy. Het ging met name om welk onderdeel komt waar terug en is duidelijk te zien wat onder de jaarrekening hoort en wat onder het jaarverslag. Dat is in onze online omgeving niet zo eenvoudig terug te zien. Daarom is uiteindelijk nog een document opgesteld.

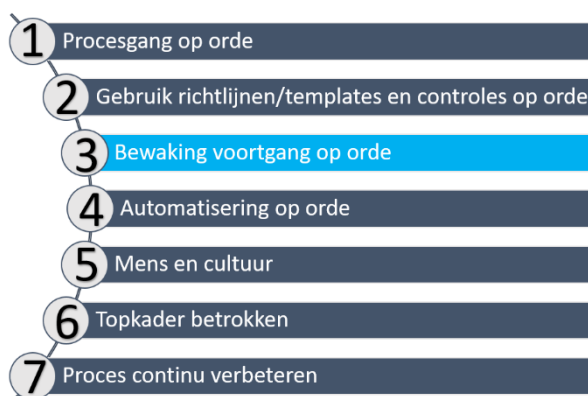
7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

Ik weet niet of het is vastgelegd in een document. Maar er is in ieder geval een materialiteitsdrempel afgesproken en ook een methode om correcties door te voeren. Ik weet niet of er een uitzonderingskader is. Wat ik wel weet is dat uiteindelijk in de stuurgroep jaarrekening, als je het echt over de correcties hebt, daar besloten wordt welke correcties die vanuit de organisatie zijn ingediend worden doorgevoerd en welke niet. Het komt ook voor dat correcties worden ingediend die nog onder de materialiteitgrens zitten en dat die ook worden gecorrigeerd om de marges zo groot mogelijk te houden.

Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

Dat is eigenlijk conform de indeling die ik net schetste. Met hoofdlijnen de eerste planning met daarin de deadlines en daaronder de detailplanning. De detailplanning splitst met name de activiteiten die door financial reporting worden gedaan uit maar ook de activiteiten die door andere financiële medewerkers in de kolom gedaan worden. Daarnaast is ook nog per cluster een detailplanning uitgewerkt. De hoofdlijnen planning wordt als uitgangspunt genomen en daar wordt een vertaling van gemaakt per cluster, zodat zij weten wanneer zij moeten beginnen om een bepaalde deadline te halen. Die interne deadlines zijn voor ons hier wat minder van belang om op te sturen zolang de deadline die wij stellen van de oplevering wordt gehaald. Voor het cluster zelf is dat natuurlijk wel belangrijk om te sturen want wanneer je de onderliggende deadlines niet haalt dan haal je waarschijnlijk ook niet de opleverdatum. Daar wordt per cluster op gestuurd. Vanuit hier sturen wij alleen op de opleverdatum van het cluster zelf.



2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.
zie hierboven.

3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandafsluitingen als voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Dat is vooral verdeeld via de mail met alle betrokkenen. Dat zal vanaf 2017 ook online gebeuren.

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.

De hoofdlijnen-planning niet maar bij de onderliggende planningen denk ik wel dat het op dat detail niveau is uitgewerkt.

5. In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Ja. Voorbeeld daarvan is verbonden partijen. Daar ben je natuurlijk afhankelijk van wanneer zij hun jaarcijfers publiceren. Bijvoorbeeld gemeenschappelijke regelingen. Zij moeten hun eigen jaarrekeningproces doorlopen en die cijfers nemen wij weer op in onze jaarrekening. Die externe partijen hebben ook controleverklaringen nodig. Zij besteden bepaalde onderdelen uit, daar worden ook controleverklaringen van vereist vanuit de accountant. Hiervoor wordt een latere datum gesteld voor de oplevering van het betreffende onderdeel omdat het bekend is dat we die informatie later ontvangen. Zo zijn er waarschijnlijk meer onderdelen maar er wordt zeker rekening mee gehouden.

6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Ik denk dat dat nog wel iets beter kan. Nu komt er heel veel aan op de laatste maanden van het jaar. Project 'toekomst robuust jaarrekening' is er natuurlijk op gericht om de controles te spreiden over het jaar. Wat nu nog wel in de laatste maanden van het jaar en in de eerste maanden van het nieuwe jaar wordt gedaan. Over de tijd denk ik dus sowieso niet, over de capaciteit denk ik ook wel dat het voor sommige onderdelen afhankelijk is van een aantal personen. Het is dus niet zo dat iedereen inzetbaar is voor elk onderdeel. Ik denk wel dat dit voor zover mogelijk is gedaan.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

Er wordt een afsluitkalender gevolgd waarin duidelijk is wanneer een grootboek is afgesloten. Voor de rest is daar in principe de jaarplanning voor. Daarin staan de tijdstippen.

8. Wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Volgens mij is dit niet aan de orde. In principe heeft iedereen dezelfde deadlines. Voor heel de gemeente alle cijfers en toelichtingen, daarvoor geldt dezelfde deadline. Laat ik het zo zeggen, ik ken in ieder geval geen wachttijden die hierop betrekking hebben.

9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Daar zijn wij in een verbetertraject. Een gedeelte vindt eerder plaats maar dat kan nog veel meer zijn. Dat is ook weer dat project toekomst robuust jaarrekening. Waarbij de controle werkzaamheden veel meer over het jaar verspreid worden. Een deel wordt al gedaan maar kan nog veel beter verspreid worden.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Dat is zeker nu ook in het project maandafsluiting. Elke maand heeft een bepaald thema en die zijn ook bepaald op meest risicovolle of items die heel veel tijd kosten die hebben een apart onderwerp

gekregen in de maandafsluitingen. Dat is iets wat in 2017 meer de aandacht krijgt dan in 2016. Voor FA is in 2016 pas heel veel aan het einde van het jaar gedaan, dat is nu ook een plan om voor 2017 daar een slag in te maken om de werkzaamheden meer over het jaar te verspreiden.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Vorig jaar nog wel. Nu is dat opgenomen in het proces van de maandafsluitingen.

12. Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Er is niet echt een dashboard. De voortgang wordt bijgehouden in een Excel document. Waar de detailplanning in staat, daar wordt aangegeven of deadlines zijn gehaald. Daarover is ook twee wekelijks aan de stuurgroep gerapporteerd.

13. Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Dat is vooral Excel. Er is geen andere tool nog die daarvoor wordt gebruikt. Ik denk dat hier nog wel een verbeterslag te maken is. Excel is natuurlijk makkelijk om een planning in te maken en vervolgens een kruisje bij te zetten of het gehaald is of niet maar het kost ook vrij veel tijd om dat in excel bij te houden. Als je inderdaad een andere tool inricht dan ben je daar veel tijd mee kwijt.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Er is wekelijks overleg geweest met PWC. Waarbij FA en het programma team jaarrekening aan tafel zitten. Indien nodig zelfs nog vaker dan wekelijks bijvoorbeeld wanneer er issues spelen.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Dat wordt via de tracktool gedaan. Daar kan je zien hoeveel vragen er uit staan en welke vragen beantwoord zijn.

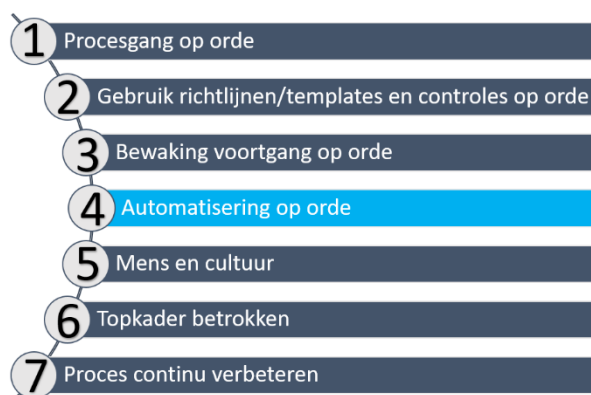
16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang tussen de afdelingen.

Zelf heb ik wekelijks afstem overleg met BCO. Daarnaast hebben de adviseurs Control Dienst Middelen & Control het ook wekelijks met BCO over de voortgang van de tracktool onder anderen en om ook te kijken of de beantwoording nu voldoende is want soms zie je dat vragen worden beantwoord maar dat er daardoor nieuwe vragen naar boven komen. Zeker over bepaalde issues die zijn dan uitgelicht en daar worden aparte overleggen voor ingepland met PWC en betrokkenen bij BCO.

Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Waarschijnlijk zit daar nog een stap tussen. Sowieso worden de cijfers uit de administratie gehaald maar volgens mij is er geen directe koppeling tussen de administratie en tussen LIAS. Volgens mij zit Cognos er nog tussen. Er is een indirecte koppeling. In Oracle zitten de cijfers. Daar tussen zit het datawarehouse wat dan Cognos rapportages zijn en dan de koppeling naar LIAS.



2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Ik denk het niet, maar dat weet ik niet zeker.

3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Durf ik niet te zeggen.

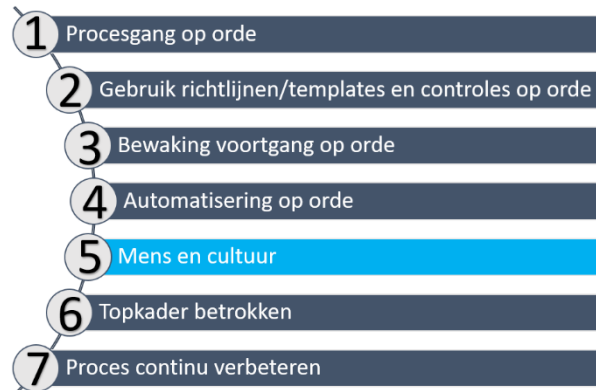
4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Durf ik ook niet te zeggen, ik heb daar te weinig zicht op.

Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

Nee niet helemaal. Dat zou mooi zijn als dat de mindset is maar zover zijn we nog niet. Waar we het net al over hadden, er moeten een aantal slagen worden gemaakt voordat teksten aan de gewenste kwaliteit voldoen. Als de deadline al wel wordt gehaald heb je daarna nog slagen nodig om dingen echt goed te krijgen. Het is nu niet in veel gevallen dat het direct goed is. Dat is ook nog een verbeterpunt.



2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Nee, we hebben een aantal deadlines niet gehaald. Mensen gaan makkelijk om met deadlines, zeker als zij een goede reden hebben om een bepaalde deadline niet te halen. Als er iets anders tussendoor komt of dat er tegelijkertijd een deadline is voor een ander document bijvoorbeeld. Dit jaar liep de jaarrekening tegelijk met de omissie regeling waarvoor deels dezelfde mensen betrokken bij waren. Bij één van de twee wordt dan gezegd; dit halen we niet want we moeten ook het werk afmaken voor de omissie of voor de jaarrekening. Ik heb ook niet het idee dat mensen er op worden afgerekend. Zeker als er een reden voor aan te wijzen is waarom een deadline niet is gehaald dan wordt er niet heel hard tegen opgetreden.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

Dat denk ik wel, de kennis in ieder geval. Wat betreft de capaciteit denk ik dat het soms lastig is dat je afhankelijk bent van een aantal personen die heel veel kennis hebben maar als die personen die kennis ook niet delen met het team dan kan het soms zijn dat als er iemand uitvalt er even niemand is die weet hoe het zit met een bepaald dossier. Dat speelt denk ik wel op een aantal gebieden dat je afhankelijk bent van één of twee personen. Bij stedelijke ontwikkeling heb je een aantal specialisten op gebied van grondexploitaties. Dat is een complex dossier waar heel veel afstemming met PWC voor nodig is. Op het moment dat die specialisten er niet zijn wordt het heel lastig om de juiste informatie boven te krijgen.

4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Ja, volgens mij wel.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Soms dus wel, een aantal gebieden wel. Grotendeels wordt gekeken aan de voorkant hoe je het kan verspreiden bij meerdere personen maar als het echt hele specialistische kennis is dan is dat toch lastig.

6. In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Geen idee of dat gedaan wordt.

7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Per organisatiedeel wordt een borrel of in ieder geval een afsluitingsmoment geprikt. Er wordt wel positieve feedback gegeven over dingen die goed zijn gegaan en er wordt over terug gekoppeld. Ik denk dat dat bij de andere organisatie onderdelen ook zo is.

Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

Bij mij niet in ieder geval. Projectleider Programma Team jaarrekening zit natuurlijk wel bij de Audit Risk Comité overleggen. Wat ik wel weet is dat de Projectleider Programma Team jaarrekening vanuit de werkbezoeken een presentatie heeft gegeven voor het ARC (Audit Risk Comité) met uitleg over hoe wij het proces in de toekomst anders zouden kunnen inrichten. Daar is dan wel positief op gereageerd door het comité. Alleen ik zit daar zelf niet bij, dus ik weet niet of zij vanuit zichzelf bepaalde verwachtingen hebben, anders dan dat ze willen dat de jaarrekening tijdig wordt opgeleverd. Dat durf ik niet te zeggen.

2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Dit durf ik ook niet te zeggen.

3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Dat dus wel, dat blijkt uit de presentaties die de Projectleider Programma Team jaarrekening heeft gegeven waarover ze enthousiast waren, dat heb ik terug gekoppeld gekregen. Volgens mij staan ze daar wel achter om dingen in gang te zetten om de jaarrekening in de toekomst sneller af te krijgen. Dat is dan de ARC (Audit Risk Comité) maar ook vanuit het college moet daar draagvlak voor zijn (vanuit de wethouder). Volgens mij zou hij dat ook graag willen voor zover ik weet.

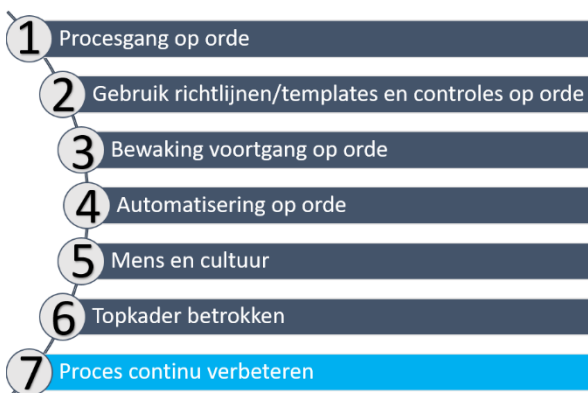
Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

Na elk P&C product wordt er een evaluatie gehouden. Op basis daarvan worden leerpunten voor volgend jaar meegenomen en aangepast. Daarnaast gedurende het traject blijkt soms ook dat er verbeterpunten zijn, dan wordt er tussentijds al bijgesteld. Dus gedurende het proces en achteraf met evaluatie voor het jaar daarop.

2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Zie hierboven.



3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

De controles op de teksten is hier een voorbeeld van maar dat is meer gedurende het traject. Het is niet zo zeer dat wij daarbuiten periodiek aan de slag gaan om die teksten beter te krijgen en de datakwaliteit te verbeteren. Dat vind meer in projectvorm dan plaats, zoals bijvoorbeeld het project transparant begroten en verantwoorden waar ik het net over had. Daar wordt ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van de toelichtingen en informatiewaarden dus dat gebeurt niet periodiek, maar wel in een af gekaderd project wat als einddoel heeft om het te verbeteren. Daarnaast steeds de evaluatiepunten meenemen van een voorgaand product. Ik heb bijvoorbeeld ook gekeken naar wat de belangrijkste bevindingen waren bij de begroting en bij jaarrekening 2015, die probeer je dan te verbeteren voor het komende jaar. Eén keer per jaar is ook periodiek.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Ja zeker.

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

Daar worden eigenlijk de evaluatiepunten verzameld en daar is het verslag op gebaseerd.

D-4: Gespreksverslag enquête 4: Projectleider Programma Team Jaarrekening

Gesprekverslag: gemeente Rotterdam, Projectleider Programma Team jaarrekening. Gehouden op 6 juni 2017 om 15:00u.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Ja volgens mij wel. Wij hebben eigenlijk twee onderdelen. Wij hebben het hele controle proces wat in de startnotitie beschreven is. We hebben het proces van totstandkoming van de jaarrekening en de kant van BCO en het werkplan van BCO. De beide onderdelen zowel de totstandkoming als de controle op het jaarrekeningproces is beschreven met de taakbevoegdheden verantwoordelijkheden. Wie is waarvan. Het wordt ook al een paar jaar gebruikt intussen en wordt elke keer geüpdatet. Die wordt steeds op basis van de ervaringen van de periode die wij net gehad hebben geactualiseerd. Dit gebeurt twee keer per jaar, dat gaat over het controle proces. De actualisatie van de totstandkoming van cijfers bij BCO is jaarlijks.

2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Dat is niet zo voor het proces van de maandafsluitingen. Dat proces is wel beschreven met ook taakbevoegdheden verantwoordelijkheden alleen dat is pas net beschreven, dus dat is nog niet over de gehele breedte met iedereen gedeeld. We zijn hier ook dit jaar pas mee gestart, de maandafsluitingen zoals we het dit jaar doen. De maandcyclus, die maandgesprekken etc. die is pas nu gestart, dat is nog een beetje in beweging. Absoluut minder ver dan het jaarrekeningproces zelf.

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Dat geldt voornamelijk voor het proces van de maandafsluitingen dus niet.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Ja dat is volgens mij zo. Daarnaast hebben we ook in het kader van het jaarrekeningproces met name binnen de clusters deelprojectleiders. Mensen die in het kader van het jaarrekeningproces als eerste aanspreekpunt zijn voor vragen naar het cluster, maar ook antwoorden vanuit het cluster. Zij hebben een soort van coördinatie rol binnen het cluster. Om de informatievoorzieningen soepel te laten verlopen. Overziet het cluster.

5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Daar heb ik op gezegd nee. We hebben niet echt een plan klaar liggen. We schakelen op het moment dat er iets gebeurt. Bij uitval bij medewerkers ligt het eraan wie valt eruit en hoelang. Dat bepaald dan je maatregel. Er is dus niet een vooruit bedacht plan B. Er gebeurt iets en dan bedenken we plan B. Dat is hoe het nu gaat. Maandag zitten we wel met belangrijke spelers. Als er dan iets gebeurt kan je kort en flexibel schakelen. Maar je maakt dus een noodplan op het moment dat er iets gebeurt. Er is niets vooraf gepland.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.



Is er volgens mij ook niet. Althans ik ken het niet. Daar zijn we natuurlijk pas net mee bezig. Hierbij ook de vraag of je zo'n uitgebreid plan wilt hebben. Wat ik me wel kan voorstellen is, is voor het proces van de maandafsluiting, daar is ook een maandgesprek in de clusters. Dat is ook heel erg opgehangen rond het concerndashboard. Dat staat of valt natuurlijk met de informatie die vanuit Oracle in dat concerndashboard komt. De tool waarmee we dat doen is Cognos. Stel je voor dat Cognos niet werkt. Wat doe je dan? Ik kan me dus voorstellen dat we in dat maandproces, als we iets verder in de tijd zijn en verder in de implementatie, je best kan zeggen van het aantal cruciale onderdelen van dat proces als daar iets gebeurd. Oracle kan de data niet naar ons krijgen, Cognos zelf ligt eruit, dat soort dingen. Wat doe je dan? Daar kan ik me wel iets bij voorstellen, ook omdat dat iets is wat elke maand terugkomt, dat je iets van nood scenario's maakt bij bepaalde gebeurtenissen. Niet bij alle gebeurtenissen. Maar dat is er nu dus nog niet.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

Er is wel een escalatieprocedure. Zowel voor jaarrekening als voor maandafsluitingen. Bij jaarrekening is die ook echt geformaliseerd. Hij staat zelfs in de startnotitie met de escalatie lijnen en hoe die lopen. Indien nodig worden die ook gebruikt. Dat hebben we in het verleden ook wel vaker gedaan.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Bij het maandproces is er ook een escalatieprocedure. Alleen zie je daar dat we het maandproces nog echt aan het implementeren zijn. De noodzaak van escalatie is er misschien ook nog niet echt geweest. Wat je ook ziet is dat we huiverig zijn om een escalatie lijn in te zetten. Zeker bij een jaarrekening, als je dan eenmaal de escalatie in moet dan is het ook echt, je hebt geen uitloop. Dus wil je je deadlines halen moet je ook wel en het is ook maar iets wat je een keer per jaar doet. Je hebt geen tweede kans om iets te fixen. Bij het maandproces heb je dat natuurlijk wel. Dus als het deze maand niet gefikt is heb je de volgende maand nieuwe kansen. Dan is de neiging om te denken misschien lukt het volgende maand wel dan echt te zeggen nou klaar en de escalatie in. Er wordt hier dus naar mijn mening te weinig gebruik van gemaakt. Het is er dus wel. Maar of we het echt goed benutten daar heb ik mijn vraagtekens bij.

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Ja we hebben dat zelfs in functies gescheiden. We hebben zelfs een afdeling financial reporting. Wat je in de praktijk ziet is dat er heel veel ruis is bij wie doet nou wat. Dus de taken, verantwoordelijkheden en de bevoegdheden. Tot waar strekt dan de inzet en de rol van de afdeling financial reporting en wat is de rol van business control. Je ziet dat daar dus gewoon ruis is. Heeft voor het feit ook te maken dat we het maandproces nog echt aan het indelen zijn en dus ook nog tegen dingen aanlopen.

10. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Ja, maar nog niet robuust genoeg. Het feit dat wij een programma team hebben, programma structuur hebben en dat in het kader van de toekomst. Moeten ze natuurlijk alle acties benoemen wat moet helpen de pieken aan het eind te spreiden en de doorlooptijd te verkorten. Betekend gewoon dat het nog niet robuust genoeg is. We weten wel waar de pijn punten zitten en waar de risico's zitten. Daar hebben we op zich ook acties en verbeter maatregelen voor benoemt. Die hebben nog niet allemaal ingewerkt. Het staat wel op papier, maar in de praktijk is het toch lastiger.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

Deze vragen heb ik ingedeeld met mijn beeld daarbij.

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Ja dit hebben wij.

2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Ook hiervoor ja.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Er is een invulinstructie voor de tekst formats en voor de jaarrekening. Op de website ook.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Natuurlijk zitten daar verslaggevingseisen bij. Wat moet er per sé in. Als je dan met name kijkt naar de teksten die vervolgens dan terugkomen. Wij hebben een hele goede instructie aan de voorkant. Dan gaan mensen binnen de organisatie die teksten schrijven. Zowel beleidsmatig als financiële toelichtingen. Mijn beeld is dat met name de punten, bijvoorbeeld materialiteit, wel wat strikter gehandhaafd zouden moeten worden. Waardoor die teksten korter en meer to the point kunnen worden. Met name op de beleidsteksten bijvoorbeeld. Je ziet dat we daar hele teksten halen uit begrotingen etc. Terwijl ik denk, het gaat uiteindelijk om jaarrekeningen. Wat is het uiteindelijk geworden. Dat kan nog wel wat beter. Niet iedereen houdt zich ook aan de instructies. Dat is niet verrassend, maar dan moet je er wel op bijsturen.

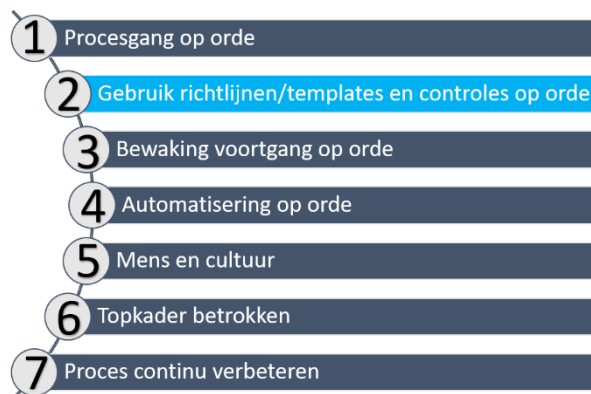
5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

De tool die wij hiervoor gebruiken is LIAS. Daarin wordt ook de dummy jaarrekening gemaakt. Maar ik weet niet zeker of je LIAS echt als een reporting tool kan beschouwen. Maar de tool die wij gebruiken is LIAS. Daar wordt ook alles ingevuld. Van daaruit wordt het naar de website overgehaald en naar pdf. We werken dus met LIAS. We werken met een dummy van de jaarrekening. Die wordt ook vooraf getoetst. Ook door PWC en bij ons intern of alle verslaggevingseisen etc. er allemaal goed in zitten en of de verplichte paragrafen en tabellen erin zitten. Dat wordt van tevoren allemaal gecheckt. Hierna wordt de dummy gebouwd in LIAS, dan staat hij klaar. Op het moment dat we dan echt de jaarrekening gaan maken dan gaan we hem vullen.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Dan wordt het dus allemaal gevuld. Teksten en cijfers. Dan zit er een heleboel checks en balances in om de kwaliteit te controleren. B&B heeft daar een belangrijke rol in, maar ook samen met de business controllers. Op het moment dat het zo goed als klaar is, dan worden er sessies met de afvaardiging vanuit business control door B&B georganiseerd. Waardoor ze ook elkaars teksten controleren. Dat gebeurt vrij intensief.

7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.



Er is een proces, dat werkt. Wat er gebeurd is; als de boeken dicht zijn en we hebben de voorlopige cijfers, dat is voor accountscontrole, dan is BCO het centrale punt waar vanuit de organisatie zaken die te laat en/of fout blijken te zijn, dus correcties die voortkomen uit de eigen organisatie, worden doorgevoerd. Doordat we denken oeps, we gaan het eens goed bekijken en we ontdekken wat niet goed is. Daar is BCO het centrale aanlandingspunt voor. BCO houdt ook een centraal correctieregister bij waarin al die posten worden opgesomd. Dat is het eerste deel. Tweede deel komt uit de controle werkzaamheden van Financial Audit en eventueel PWC. Dat zijn echt de controlebevindingen die corrigeerbaar zijn, want niet alles is corrigeerbaar uit de controle. Die komen op dezelfde lijst. Op het moment dat we zo ver zijn in de controle waarbij we het grootste gedeelte wel hebben gezien, dan komt die lijst en die wordt voorzien van een advies vanuit BCO en FA. Of we het wel gaan verwerken of niet verwerken. De stuurgroep jaarrekening besluit uiteindelijk. De grens die normaal gesproken gehanteerd wordt voor correcties is 50.000 euro. Dat komt door ons kadernota accountant controle. Die hebben we zelf opgeschreven, de gemeenteraad, dat we alles gerapporteerd willen zien boven de 50000 euro. Dat is dus ook in principe de grens die we aanhouden bij het doorvoeren van correcties. Dat is de normale situatie. Dit jaar hebben we de grens van correctie doorvoering verlaagd naar 25000 euro. Dus alles boven de 25000 hebben we ook gecorrigeerd. De reden daarvoor was dat we vrij vroeg in het proces al de correctie ronde hebben gedaan. Terwijl de controle nog niet klaar was. Dus we hebben meer gecorrigeerd dan dat we normaal zouden doen, om de marge zo groot mogelijk te houden. Normaal is die dus gewoon 50000 euro. Er is dus een proces, dat wordt ook zo uitgevoerd. Of we dat ook ergens hebben opgeschreven vraag ik mij af. Als het is opgeschreven is het bij BCO.

Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

Absoluut

2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.

Ook. Dit is allemaal BCO.

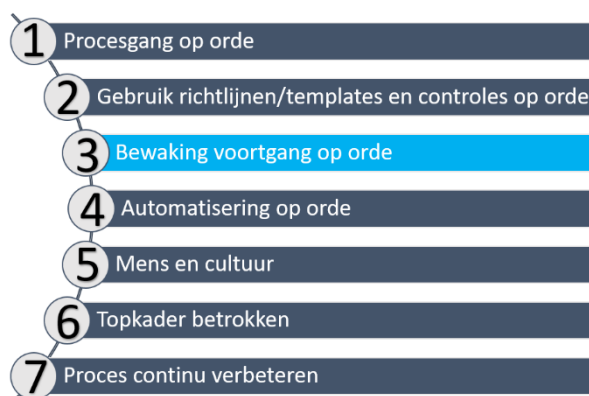
3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandafsluitingen als

voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Is absoluut voor iedereen beschikbaar. Wordt ook gecommuniceerd met de nieuwsbrieven. Iedere keer als er een moment aankomt zeg maar, wordt daar heel actief over gecommuniceerd. Zeker vanuit BCO. Bij die communicatie staan ook alle contactgegevens en wie je moet hebben als je vragen hebt. Dat staat niet in de planning zelf. Dat staat in de communicatiebericht wat we ervoor gebruiken. De planning is bijgevoegd. De planning staat denk ik wel op het intranet van de gemeente, maar dat moet je bij BCO checken.

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.

Voor het opstellen van de jaarrekening en de maandafsluiting ja. Bij de maandafsluiting heb je als de maand is afgelopen. Dan heb je de eerste en tweede werkdag na de afsluiting wat gebeurd er dan allemaal. Dat is echt allemaal uitgewerkt. Dat heeft BCO. Dus dat is echt op de dag. Dat geldt voor het opstellen van de jaarrekening ook. Voor het controle proces. Ja dat is maar hoe je het noemt. Daar is de planning opgebouwd per te leveren product. Daar zijn ook wel een aantal dagen aan gekoppeld. Maar dat is niet per dag helemaal gepland. Het is meer welke producten leveren we op.



Het is dus een andere insteek. Voor het opleveren van cijfers heb je absoluut wel een dag op dag planning.

5. In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Ja. Vaak zie je dat de processen waar dat veel speelt, waar we dus verklaringen van derde nodig hebben, iets later in de controle proces zitten.

6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Nee dat is nog niet goed. Eigenlijk februari, maart en april gebeurd zo beetje alles qua eindejaar controle. Die maandcyclus is dus eigenlijk bedoel om dit een beetje te scheiden. Dat is dus een hele belangrijke om die beter te krijgen. Elke maand heb je nu een thema van de jaarrekening. Daarmee verspreid je meer de werkzaamheden van die drie maanden. Dit is er wel eentje die om verbetering vraagt, maar waarbij de goede dingen nu wel op papier staan. Nu is het goed uitgewerkt, nu moeten we het ook nog gaan doen.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

Ja dat geldt sowieso voor alle P&C documenten. Dit geldt ook voor de maand informatie. Op basis van het concerndashboard dossier. Je ziet dat nu ook in de planning per dag; wanneer hebben we het en wanneer is het beschikbaar voor de clusters.

8. Wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Ja die komen wel voor. Dat zie je bij de jaarrekening maar eigenlijk zie je dat bij elk PWC moment. Wachten op elkaar en onduidelijkheid over wie moet wat waar inleveren. Hoe dan in welke vorm. Terwijl je aan de ene kant denkt er zijn formats, afspraken etc., maar op het moment dat het moet gebeuren blijkt toch dat degene die het dan moet inleveren het niet meer weet. Daar loopt nog wel veel tijd weg.

9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Nee, voor 2016 ook niet gelukt. Dit moeten we in het maandelijks proces doen om het in 2017 wel te halen op het eind.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Ja dat klopt hebben we ook dit jaar gedaan. Waarom wij dit jaar het correctieproces eerder durfde te doen voor het afrondingsproces van de controle, dat kwam doordat we alle risicovolle items in de controle al aan het begin van het controleproces geplaatst hadden. Die hadden we dus in maart al bekeken. Daar hebben we ook al een accountant op mee laten kijken, dus wij wisten dat we de meeste risicovolle onderdelen gehad hadden. Correcties die daaruit kwamen die kende we en toen hebben we gezegd; nou durven we het aan om alvast te gaan corrigeren en daarna niets meer aan te passen.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Dat hadden we tot afgelopen jaar wel, nu dus niet meer. Nu doen we dat in principe per maand. Wij hebben daar nu dus voor in de plaats de maandcyclus.

12. Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

De verantwoordelijkheden die zijn aangegeven in de zowel die startnotitie als die uitwerking bij BCO.

Er is dus niet een dashboard. Er is wel een voortgangsrapportage. Specifiek over de voortgang van het jaarrekeningproces. Dat is vijf keer per jaar dat we die uitbrengen. Dat wordt bijgehouden in Excel. Die rapportage is een PowerPoint. We halen de informatie op bij BCO, FA en PWC. Die informatie wordt verzameld. Daaruit komt 1 voortgangsrapportage. Dit jaar gaat het deel FA in hun audit tool. Die hebben zij vorig jaar aangeschaft. Daarmee hebben ze 5 processen als pilot mee gewerkt. Dat was succesvol. Nu gaan ze dus alle processen met die audit software doen. Dat betekent dat je jouw voortgang vanaf nu ook uit dat systeem krijgt. Waar het voorheen in Excel was wordt het nu dat systeem. De vraag voor nu is hoe onze accountant daarop gaat aanhaken, omdat tot nu de communicatie tussen ons en de accountant via de tool van de accountant gebeurd. Maar omdat wij nu die digitale dossiers hebben en die audit software die prima te volgens is, zou je ook kunnen voorstellen dat PWC juist nu gebruik gaat maken van onze audit software. Dat gesprek loopt op dit moment. Dat weten we nog niet. Er is dus niet echt een dashboard, maar er zijn wel degelijk voortgangsrapportages. Alleen die komen uit verschillende bronnen. Dus wel samengevoegd tot 1 document.

13. Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Ja dat is dus KCD. Dat staat voor Key Control Dashboard. Op elk financieel kritiek proces is dus nu in KCD ingericht. Waar het vorig jaar maar 5 processen als pilot was. Is het nu voor allemaal. Dat is dus voor de efficiency bij FA een hele belangrijke verbeterstap.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Wij hebben in de piektijd elke week overleg met PWC. In de periode van het tweede helft van het jaar, zitten we in een cyclus van twee weken. We gaan nu de zomerperiode in dus wordt dat wat minder. Eind augustus start de cyclus van 2 weken weer tot december. Dat is een vast routine.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Hiervoor hebben we een tracktool. Waarin alle vragen worden bijgehouden en dus ook vragen van PWC aan FA gesteld. Die zitten in die tracktool. Vervolgens gaan ze van FA naar BCO of naar andere onderdelen binnen het concern. Ook dat wordt gemonitord die zij dan weer uitgezet hebben. Er zijn afspraken over doorlooptijden van. Ik zet een vraag naar jou uit en ik verwacht binnen twee dagen een antwoord. Daar wordt die tracktool dus voor gebruikt.

16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang tussen de afdelingen.

Absoluut. We hebben evaluatie momenten. Dat hebben we in ieder geval na elk jaarrekeningproces. Als hij nu dus klaar is dan hebben we weer een evaluatie over 2016. Zowel met BCO als met FA en PWC. Dus met alle spelers. We zitten nu in een evaluatie moment. We zijn gezamenlijk een ronde aan het maken FA, PWC en BCO naar clusters. We hebben nu dus de zogenaamde management meetings deze komende weken. Toevallig vandaag de eerste gehad. De komende twee drie weken zijn we met alle cluster management meeting om de bevindingen 2016 terug te leggen. Te evalueren wat zijn nou de belangrijkste constatering. Wat gaan we doen met de aanbevelingen. Wat is het plan voor 2017. Wat wordt de aanpak van 2017. Eigenlijk om een afronding van 2016 te hebben, maar ook doorstart 2017 per cluster. Die management meetings zijn twee keer per jaar, dus bij de intro controle en bij de echte controle. De echte brede evaluatie die doen we na het jaarrekeningproces. Dus nu zo'n beetje. Dicht tegen de zomer. Daarnaast hebben we natuurlijk zowel met PWC als intern de wekelijkse dan wel twee wekelijkse overleg. Het gebeurd dus veel vaker, maar dan op verschillende onderdelen. In de volle breedte is het dus eigenlijk 2 keer per jaar.

Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Ja dat komt dus rechtstreek uit Oracle. Oracle zet het over naar LIAS. Vanuit LIAS wordt dan de jaarrekening gevuld. Van Oracle naar LIAS zit nog een tussenstap. Namelijk een datawarehouse. Je tapt niet rechtstreek uit Oracle af. Dat klopt, maar dat is meer de technische infrastructuur die je nodig hebt om het LIAS te laten ophalen.

Anders moet je rechtstreek koppelen tussen LIAS en Oracle. Dat is met Cognos precies hetzelfde. Het concerndashboard wat natuurlijk maandelijks is. Anders zou je al die systemen rechtstreeks met Oracle moeten koppelen, als je dat zou willen. Dat is onhandig. Want nu heb je eigenlijk 1 bron waar alle data in zit en daar tap je vanaf. Het is systeem technisch makkelijker.

2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

We hebben balansdossiers. Die staan ook ergens. Maar volgens mij is dat niet heel geavanceerd. Ik denk dat het vooral de K of de H schijven. Een gedeelde schijf. Het gaat niet veel verder dan dat. Dat kan BCO je zo vertellen. Zij maken ze en zetten ze ergens klaar en FA gebruikt ze vervolgens, dus ze sturen het niet allemaal via de mail. Er kunnen dus een aantal mensen van BCO bij en een aantal mensen van FA.

3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Dat kan nog wel een tandje beter. Dat zit hem dan met name binnen het controle proces. Dat is sowieso niet geautomatiseerd. Binnen de administratie wat meer. Maar dat kan veel verder. Dat zou ook een efficiency betekenen.

4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Ik denk dat dat zo is. Wij hebben het redelijk goed ingeregeld, maar wel af doenlijk. Het is niet te weinig.

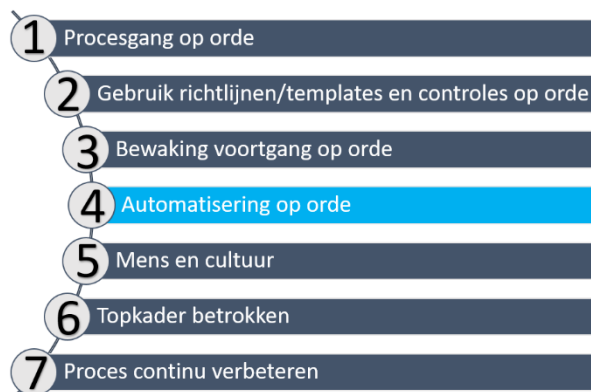
Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

Nee dat is niet altijd de mindset. Daar zit ook onze bottleneck van onze toekomst robuuste acties. Volgens mij hebben we de goede acties in beeld en weten we waar we iets te doen hebben. Dan moet het wel gebeuren. We hebben op papier ook prima uitgewerkt wat er moet gebeuren, maar moeten we het vaak nog doen. Dat zit hem in name van de eerste twee. Dus je moet het doen en gelijk goed willen doen. Daar hebben we qua cultuur nog wel een opgave.

2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Nee. Je krijgt dus ook niet een lerend effect. Dat is de bottleneck. Dat vraagt echt een andere mindset van degene die het moet doen. Die moet denken ik heb een afspraak dus ik houd me er ook aan. Maar ook bij degene met wie die afspraak wordt gemaakt. Als de andere zijn afspraak niet



nakomt moet degene daar een punt van maken. Dat gebeurt namelijk ook niet. Dan verbeterd het nooit, maar dat is echt een cultuur ding.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

Ja dat denk ik wel. Wij hebben qua kwantiteit, maar ook qua kwaliteit de juiste mensen in huis.

4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Dat denk ik ook. Qua kennis en kunnen zit het wel goed. Qua cultuur niet altijd.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Over de hele breedte heb ik daar ja opgezet. Niet overall. Met name bij cluster SO ligt de kennis en kunnen, zeker voor de controle van de jaarrekening, echt maar bij 1, 2 of 3 mensen hooguit. Dat is wel heel risicovol. Dat is ook bekend, vorig jaar al. Daar moet echt actie op genomen worden, want dat is veel te kwetsbaar. Dat is de enige uitzondering. Voor de rest zijn er wel vervangers. Bij vak techniek is een van de dingen die we geconstateerd hebben. Bij FA is de manier waarop we ze inzetten nieuw. De rol van de afdeling vak techniek binnen FA is ook nieuw. Binnen dit jaarrekeningproces hebben we geconstateerd dat vak techniek in de wijze waarop we het nu hebben ingericht vooral in de piek periode een fleshals is wat verstopt raakt. Dat heeft met een aantal dingen te maken. Het feit dat we op het eind alles nog steeds in een korte periode doen. Dat is niet handig. Als we het gaan spreiden dan voorkom je dat ook. Dan komt het meer in bulkjes naar de vak techniek. Binnen de vak techniek moet je breder werknemers hebben zodat het niet van 2 of 3 personen afhangt.

6. In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Dat is een goede suggestie. Wij geven niet echt een cursus. Wat er wel gebeurt is dat er tussen de accountant en FA, volgens mij ook BCO, dit wel wordt voorbereid. Dat wordt dan een start gesprek genoemd. Dat is er wel. Maar wat er vaak mist, is de slag naar de clusters. Voor de clusters is het nog meer een ver van bed je af. Dus voor de clusters kan ik me wel zo iets voorstellen. Je ziet ook dat bij de clusters vaak de vragen komen. Niet zozeer de onwil om iets aan te leveren. Dat ze ook wel snappen dat zij iets moeten doen. Maar hoe dan precies, daar ontbreekt het aan. Met zo iets zou je dat dus kunnen voorkomen. Dus goeie suggestie. Het is wel zo dat je in het maandgesprek in de maandcyclus aan dit soort onderwerpen ook aandacht gaat besteden. Dan krijg je het al in die maand gesprekken aan de orde. Dus dan krijg je ook het lerend gesprek zo van er wordt mij iets gevraagd, maar ik snap eigenlijk niet wat me nou gevraagd wordt. Dat krijg je dan veel korter op de kar. Nu gebeurt dat aan het eind van het jaar als iedereen al klaar is. Dat gaat ook wel helpen.

7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Ja we hebben meestal de gewoonte dat we iets van een borrel doen. Meestal hangen we dat aan het moment van de verklaring. Als het dus echt klaar is. Dat we dan iets organiseren. Dat zijn we dit jaar ook van plan. We gaan het wel iets anders doen. Meer per onderdeel. Maar er komt zeker aandacht voor het moment dat het klaar is.

Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

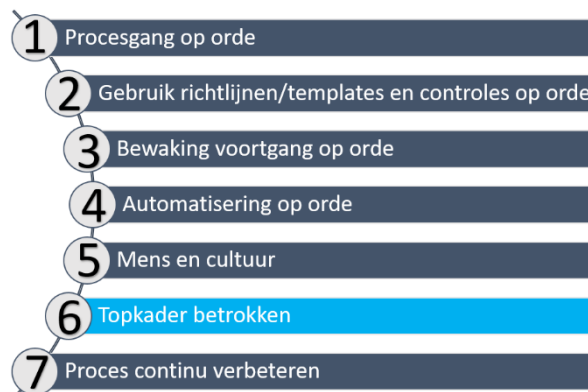
Jazeker.

2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Ook. Dat zie je bijvoorbeeld van de verhalen van toekomst robuust. Daar zie je echt wel het enthousiasme.

3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Eigenlijk idem dito. Ze staan erachter. Daar zit het dus niet in.



Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

Daar heb je dus die startnotities. Dat doen we twee keer per jaar, die stellen we dan bij. Aan het eind van het jaar maken we hem voor het jaar daarop. Dus we gaan aan het eind van het jaar die van 2018 maken. Dan brengen we hem ook in de besluitvorming. Dat levert ook weer bevindingen op dus dan stellen we hem altijd bij net voor de zomer, dus bij het eind van het jaar en net voor het zomerreces. Vandaar dat ik zei dat we er net mee bezig waren.

2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

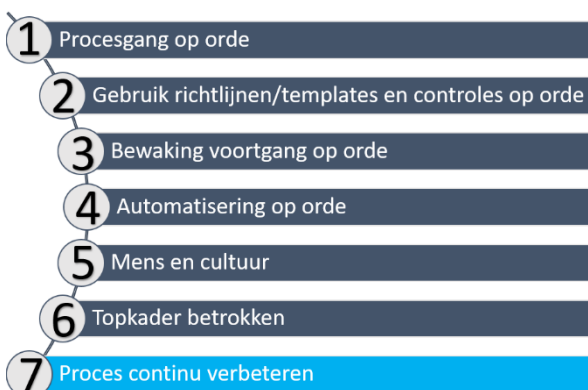
Ja alleen we zijn nu net gestart dus we hebben nog niet echt een evaluatie van. We zijn een paar maanden bezig ofzo. Dat is er dus eigenlijk nog niet. Dat zou nu ongeveer moeten komen. We moeten eerst even ervaring opdoen. En dan ernaar gaan kijken. Hoe gaat het en dan bijstellen.

3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Het proces van maandafsluitingen is dus het afgelopen jaar herijkt en bijgesteld, want daar hebben we nu het plaatje, zo willen we het. In die zin is dat bijgesteld, want we hadden natuurlijk al elk jaar maandafsluitingen. Elke maand hadden we de maandafsluiting van de boekhouding. We hadden ook wat hard-close momenten. Nou daar zijn we vanaf gestapt en hebben we nu aangepast naar het proces van maandafsluitingen. De datakwaliteit van de jaarrekening daar is eigenlijk nooit echt discussie over. Daar zie ik ook niet zozeer een aanleiding om die periodiek bij te stellen of te herijken. Het is iets anders als je het hebt over de informatie waarde van de jaarrekening. De cijfers daar heb ik in ieder geval geen aanleiding om aan te nemen dat we daar iets aan moeten doen. De teksten daar kan nog wel een slag in verbeteren. In leesbaarheid, wat schrijf je nou eigenlijk op en hoe relevant is het. Met name de relevantie. Daar kunnen we een slag in maken.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Dit zijn eigenlijk de uitkomsten van de evaluatie gesprekken waar we het net over gehad hebben. Dus als het klaar is dan evalueren we en schrijven we ook op wat voor dingen er zijn geweest. Over 2015



is dat ook gemaakt. Dat is er. We gaan dadelijk de fase in van 2016 als we klaar zijn. Dan kom het dus weer. En er wordt een evaluatie gehouden. Dat zijn die evaluatiesessies. En die items zijn ook meegenomen voor het proces 2016. Ter verbeteringen. Zo zie je dat een aantal dingen die zijn meegenomen ook zijn gelukt. Er zijn een aantal dingen beter gegaan dan het jaar daarvoor. Een aantal nog niet. Zo blijf je dat ook steeds doen.

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

Zie hierboven.

D-5: Gespreksverslag enquête 5: Hoofd accounting

Gesprekverslag: gemeente Rotterdam, Hoofd accounting. Gehouden op 7 juni 2017 om 10:00u.

Vraag: wat is jou rol binnen de gemeente Rotterdam?

Ik ben hoofd accounting. Het hoofd van de administratie, uiteindelijk ben ik verantwoordelijk voor het tijdig opleveren van de cijfers. De balansdossiers vallen onder mijn verantwoording. Ik zit in het kader van de jaarrekening ook altijd met FA en PWC aan tafel, niet alleen als hoofd accounting maar ook vanuit het Managementteam financiën en inkoop. We hebben ook afspraak dat de contacten met FA en PWC via mij lopen. Op die manier ben ik intensief bij dit traject betrokken.

Mijn vragen zijn echt beantwoord vanuit het onderdeel BCO.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

We hebben het helemaal beschreven. We hebben een werkprogramma, dat zou ik even toe mailen zodat je weet wat er in staat (Excel-bestand). Dit werkprogramma heeft betrekking op meerdere normen. Er is een detailplanning waarin staat; activiteit nummer de omschrijving uiterlijke datum afspraken, allerlei acties die we moeten doen, door wie, wie verantwoordelijk is, wie de uitvoerder is, wie het aanspreekpunt is en in welke maand het wordt uitgevoerd. Werkdagen de eerste of tweede is allemaal ingevuld bij ons, begin datum. Hierin moeten we ook invullen of we het hebben gedaan ja of nee want het wordt ook in statusoverzichten bij gehouden in het werkprogramma voor de monitoring. Wanneer niet tijdig iets wordt ingevuld dan komt in mijn statusoverzicht te staan dat ik een activiteit niet uitgevoerd heb. Opmerkingen kan ik er ook in kwijt. Hier wordt over gerapporteerd over de status van het werkprogramma. Dat hebben we voor de maandafsluiting en voor de jaarrekening. Met afhankelijkheden van andere afdelingen wordt ook rekening gehouden. Dat is hoe wij gedetailleerd sturen op de jaarrekening om tijdig cijfers en de balansdossiers op 15, zeker 22 februari op te leveren. Bij veel normen zal ik verwijzen naar dit bestand. Daarnaast zijn de procesbeschrijvingen klaar die staan op procesplein maar het werkprogramma is eigenlijk de vertaling van allerlei sub processen naar één totaal overzicht. Alles is beschreven maar het werkprogramma is een vertaling daarvan.

2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Zie hierboven.

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Ja via procesplein en ze krijgen de mail met het werkprogramma en de nieuwsbrief waarin ook allemaal informatie in staat.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Bij iedere balanssectie is een trekker/aanspreekpunt. Alle vragen gaan via deze persoon die vaak binnen een team werkt waarin hij of zij het aanspreekpunt en verantwoordelijk is voor de oplevering van de betreffende sectie dus de acties worden belegd bij individuele functionarissen.



5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Hier had ik het gister ook over met de Projectleider Programma Team jaarrekening, zij gaf aan dat je niet een noodplan kan maken en met alles rekening kan houden. Hoe er wel kan worden ingesprongen en wat zij ook doen is elke maandag een overleg met de belangrijke spelers en als er dan knelpunten zich voordoen dan kunnen zij daar op acteren. Dat is een beetje het noodplan wat zij daar hebben. Ja bij BCO hebben we tijdens het jaarrekeningproces de daily. Daar wordt iedere dag de detailplanning, de balans en de productenplanning doorgenomen om te kijken welke activiteiten er klaar hadden moeten zijn en die niet klaar zijn of wat staat er de komende dagen op de rit en waar zien we nu al risico's. Verder door de statusoverzichten te versturen naar onder andere het management krijg ik zicht op waar de issues spelen en waar ik op moet ingrijpen. Ook hebben wij iedere maandagochtend overleg met een aantal mensen die nadrukkelijk bij het proces betrokken zijn om te kijken waar we risico's zien. Dus ja er is een soort van noodplan.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

In principe hetzelfde alleen dan hebben we geen daily maar een weekly, één keer in de week bij elkaar.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

We zijn heel erg collegiaal en sociaal met elkaar bij de gemeente dus het is heel lastig om tegen elkaar, wanneer een medewerker iets niet voor elkaar krijgt, stel jij moet iets aanleveren bij mij en dat ik dan naar mijn leidinggevende gaat dat jij het nog steeds niet hebt aangeleverd. Een week later hebben wij elkaar weer nodig en dan wordt dat heel lastig in de samenwerking. We hebben escalatieprocedures afgesproken, wanneer iets niet op tijd opgeleverd wordt komt het hier in te staan (werkprogramma) en moeten we acties ondernemen maar we vinden het wel lastig. Hierdoor zie je af en toe wel dat onder elkaar de oplevering van stukken wat later kan plaatsvinden waardoor het in het vervolgproces meer vertraging kan opleveren.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Zie hierboven.

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

We hebben hier business control en FR waarin business control meer management reporting is en FR financial reporting dus in dat opzicht is er onderscheid gemaakt.

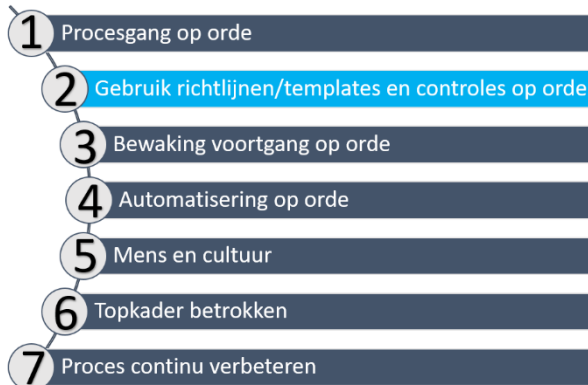
10. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

We hebben niet echt een hele risicoanalyse gemaakt. Wel bij onze procesbeschrijvingen zit een risicoanalyse, die zit er standaard in. Maar die procesbeschrijvingen zijn natuurlijk veel breder dan het jaarrekeningproces. We hebben dus geen risicoanalyse op de jaarrekening gemaakt maar door deze strakke planning weet je wel waar risico's zitten en de maatregelen zijn in de planning opgenomen.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Vast webadi format inc. Oplegger. Webadi is een manier waarop wij onze memorialen inlezen in Oracle. Dat is een gestandaardiseerd proces. Webadi zien er op een standaard manier uit met een voorblad erbij waarop de aanleveraar, dus het cluster en financial reporting waarop wordt aangegeven waarom zij een webadi willen doorvoeren. Onderbouwende stukken moeten erbij zitten daar wordt ook op getoetst. Zitten er geen onderbouwende stukken bij, dan gaat hij gewoon terug naar de aanbieder en komt hij niet in de boeken.



2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Daar zijn vaste instructies voor. Krijg je soms ook een balansdossier die niet juist en volledig is? Daar wordt op getoetst. We hebben een collegiale toetsing ingesteld. Collega A stelt het dossier op en collega B, die niet direct van het onderwerp is, toetst of het leesbaar is en of het aan de eisen voldoet. Wat je soms wel ziet is dat soms vragen niet beantwoord zijn, soms is input nodig vanuit de clusters, als de cluster dan geen reactie heeft gegeven op een bepaalde vraag dan kunnen we het dossier niet volledig opleveren, maar het format ziet er allemaal hetzelfde uit. Het is een vast format en er zit ook toetsing op. Er zit een leesinstructie op, er moet altijd een kop op staan, de parameters moeten zichtbaar zijn en het moet printproef zijn.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Weet ik onvoldoende. Dat zit meer aan de control kant.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Weet ik onvoldoende.

5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

LIAS is de reporting tool.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Weet ik onvoldoende, maar volgens mij wel. Ik weet dat concern control mee kijkt en PWC naar de dummy kijkt. Volgens mij is dat er.

7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

Wel een proces voor de laatste boekingen. Weet niet of dit volledig beschreven is. Het wordt wel in de detailplanning meegenomen. Er is wel een proces beschreven dat we uiterlijk 21 januari de boeken sluiten. Tussen 21 en 30 januari staat beschreven hoe we met de boekingen omgaan en dan wordt ook getoetst of we die doorvoeren. Bij de beoordeling wordt die uiteindelijk nog verwerkt. Alles wat na 30 januari nog wordt aangeleverd dat wordt door ons bij elkaar gezet en van een advies voorzien en uiteindelijk neemt de stuurgroep daar een besluit over. Daar speelt materialiteit een

belangrijke rol in. Kan soms ook een presentatiekwesie zijn, het kan om een klein bedrag gaan wat we vaak hebben met een sisa regeling met het rijk, dan moeten de cijfers op elkaar aansluiten en dan blijkt dat we kleine bedragen soms alsnog boeken. Uiteindelijk beslist de stuurgroep over de boekingen. Dit is gedocumenteerd en in principe is het proces helemaal beschreven in stappen.

Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.
Ja, in het werkprogramma en de detailplanning.

2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.
Dat geldt ook voor de maandafsluitingen.

3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandafsluitingen als voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Het heeft weinig zin om in de werkplannen de telefoonnummers van personen erbij te zetten. Als ik naar mijn mail ga kan ik de betreffende naam invoeren en heb ik het mailadres. Daarnaast kan ik hem of haar ook opzoeken op Rio en heb ik verdere contactinfo. Om dit in de planning te zetten is niet handig aangezien je ook alles moet onderhouden.

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.
Soms zelfs op uren.

5. In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Dat is vooral bij clusters. Die leveren informatie aan Oracle om bij ons boekingen te doen. Daar moeten onderbouwingen bij aangeleverd worden. In de planning zie je ook de clusters die verantwoordelijk zijn voor bepaalde secties. Daar staat ook bij wanneer het cluster aan ons gegevens moet aanleveren. Dan gaan wij er vervolgens mee aan de slag. De verantwoordelijkheden zijn daarbij ook op individuele functionarissen belegd.

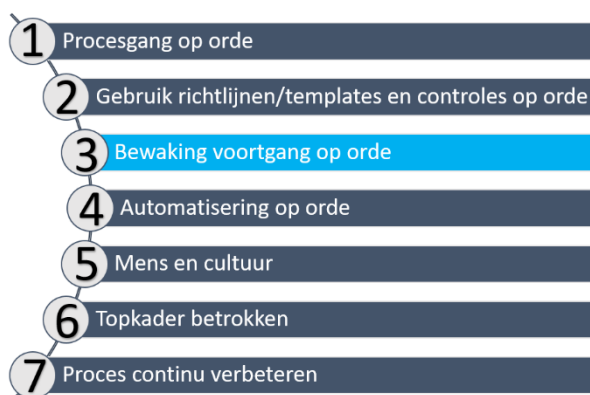
6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Waar mogelijk, wel piek in werkzaamheden in korte periode. Je weet dat de jaarrekening de drukste periode is. Je weet dat er veel werk is in die periode. De mensen maken er ook geen probleem van. Je ziet wel dat wanneer de primaire systemen informatie wat later aanleveren er een kortere periode is om de balansdossiers op te stellen dan komt de druk wel hoger te liggen. Als er aan de voorkant dingen in tijd gaan schuiven en je de einddatum gelijk houdt, dan wordt de berg met werk steeds groter.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.
Ja, conform de detailplanning en het werkprogramma.

8. Wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Het komt af en toe wel voor. Als een cluster niet aanlevert dan kunnen wij ons dossier niet afwikkelen. Dat komt wel voor. Dat heeft meer te maken met het behalen van de deadline of niet. Als zij de deadline niet halen dan kan ik van alles roepen, maar als ze het niet aanleveren dan heb ik



het niet en kan ik er niet mee aan de slag. Het kan dus wel zijn dat ik af en toe een dossier oplever die voor 80% gereed is omdat het cluster nog informatie moet aanleveren. Dan heb je een soort wachttijd. De planning is in principe afgestemd met de clusters, dus zij hebben er mee ingestemd dat zij op die dagen informatie kunnen aanleveren.

9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Tot vorig jaar hadden we twee hard closes, de druk lag dan op twee maanden. Die hebben we stopgezet om de activiteiten meer te verspreiden gedurende het jaar. Feitelijk deden we alle werkzaamheden al wel gedurende het jaar want we hadden al iedere maand een maandafsluiting en de balansdossiers werden al iedere maand opgeleverd. Alleen bij een hard close deden we een aantal activiteiten extra. Die extra activiteiten zijn wat meer uitgesmeerd over de verschillende periodes. Maar we leveren al jaren lang iedere maand bijvoorbeeld ons dossier payroll waar in de personeelsadministratie zit. Iedere maand sluiten we onze salarisadministratie aan op onze boekhouding. Zo doen we al die aansluitingen iedere maand. Daar is niks in veranderd ten opzichte van de jaren daar voor. Alleen bij hard close 4 of 8 hadden we een extra controle van FA of PWC. Dus voor een deel zijn er een aantal activiteiten gaan schuiven maar voor een groot deel doen we gewoon dezelfde activiteiten gedurende het jaar. Alleen die analyse en prognose, daar zitten nu wat meer specifieke momenten in de controle gebouwd.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Belangrijke dingen komen vaker terug in de maandafsluitingen die wij risicovol vinden, bijvoorbeeld voorzieningen en reserves kijken we vaker naar. Maar het heeft niet zoveel zin om naar de transitoria in juli te kijken want je doet verder niks met die transitoria. Alleen wat je boekt dat moet onderbouwd zijn aan het einde van het jaar, dus ligt de focus meer op het einde van het jaar.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Nu niet meer, maandelijks wordt er aandacht besteed aan specifieke onderdelen. Een echte hard close hebben we eigenlijk niet gehad, dus dat je de boekhouding eigenlijk afsluit en een soort jaarrekening opstelt, maar dat kan ook bijna niet want dat is niet te doen. Dan heb je ook alle informatie van de clusters nodig waarbij zij hun systemen moeten afsluiten, sommige systemen kunnen dat niet eens, die zijn niet in staat om zo'n harde afsluiting tussentijds te doen. Onze hard close momenten was wat meer eigenlijk balansdossiers opbouwen en wat meer analyse ter voorbereiding op de 4 en 8 maandsrapportage richting de stuur en de 10 maandsrapportage richting de stuur. Dat is nu wat meer in de maanden uitgewerkt. Een echte hard close hebben we nooit gehad. We sluiten wel altijd iedere maand de boeken.

12. Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Dat is het statusoverzicht binnen het werkprogramma. Ook de tracktool houdt bij wat voor vragen open staan en is ook een soort statusoverzicht.

13. Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Hier wordt Excel voor gebruikt. Zie het werkprogramma. Daar houden we alles in bij.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Niet vanuit ons maar vanuit FA en wij communiceren weer naar FA.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Dat gaat via de tracktool (Excel-bestand) FA-BCO. Vorig jaar hadden we ook nog een tracktool met

PWC vanuit BCO, alleen nu is de afspraak dat alles wat wij met de accountant hebben via FA loopt. Wij krijgen geen vragen vanuit PWC zelf, alles gaat via FA. In de tracktool staan de balans secties met de vragen bij de betreffende sectie. Daarbij wordt aangegeven of het een vraag is vanuit FA of PWC, wie de vraag gesteld heeft, wanneer die gesteld is, de afdeling die verantwoordelijk is, datum vraag doorgestuurd, datum antwoord ontvangen, wie de vraag zou moeten beantwoorden, dat zijn onze vaste contactpersonen per onderwerp, akkoord vanuit mij, onderhanden bij FA of akkoord vanuit FA en eventueel opmerkingen. In principe hebben we de afspraak waar mogelijk binnen twee dagen de vraag te beantwoorden. Dat is de tracktool die wij dagelijks bijhouden en drie keer in de week met FA bespreken tijdens het jaarrekeningtraject. Hier zal ik ook een versie van toesturen.

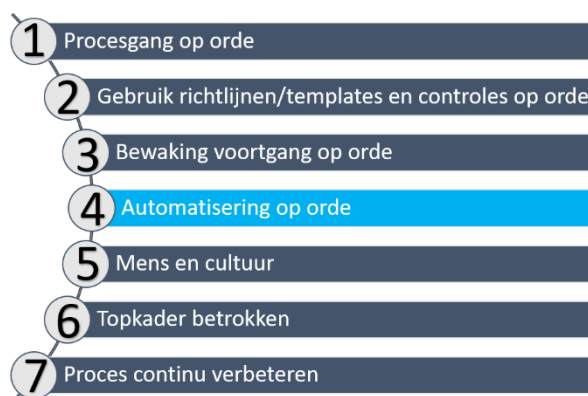
16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang tussen de afdelingen.

Het maandagochtend overleg is gericht op BCO maar bijvoorbeeld regievoerder Middelen en control zit daar ook bij vanuit het project team jaarrekening. Drie keer in de week met FA om de voortgang van de tracktool bij te houden en Concern control sluit ook aan in dat overleg.

Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

Uit Oracle komt het in een datawarehouse terecht en van daaruit gaat het naar LIAS. Tot een paar jaar geleden kon je tussen door nog cijfers aanpassen maar dat doen wij niet meer. Alles moet nu in Oracle verwerkt zijn. Als ik Oracle nu uitdraai dan sluit hij 1 op 1 aan met de gegevens die in LIAS staan. In het verleden werd nog wel eens wat verschoven waardoor je in het nieuwe boekjaar boekingen moest maken om dit te verwerken en dat gaf altijd problemen. Dat doen we nu niet meer.



2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Nee, bij ons staan ze gewoon in de directory. Ze zijn wel genummerd, materiele vaste activa is bijvoorbeeld 1-1. Zo staan ze in het werkprogramma en ook in de schijf waar de balansdossiers in staan. Die nummering komt overeen. Zo maken wij de link tussen de vragen en de dossiers. Het is wel gestructureerd maar geen SharePoint of soortgelijke software, we gebruiken daar een gedeelde schijf voor waar rechten op staan. We hebben een input map en een rap map. Deze hebben dezelfde structuur. Bij input kunnen meer mensen bij. Bij rap staan de definitieve dossiers, daar kunnen alleen de trekkers (verantwoordelijkheden vanuit werkprogramma) in schrijven. Het is dus wel gestructureerd en makkelijk op te zoeken, het staat alleen niet op SharePoint. Door middel van de nummering die ook overeen komt in het werkprogramma is het makkelijk op te zoeken.

3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Ja, maar die kunnen nog verder geautomatiseerd worden. Onze webadi's worden nu op dezelfde manier aangeleverd, die werkt, we zijn nu ook met onze permanente boekingen bezig, dat betekent eenmalig een boeking vastleggen en iedere maand automatisch die boeking opstarten, nu doen we dat nog handmatig die boeking opstarten. We zijn bezig met een koppeling tussen alle primaire systemen en Oracle om eenduidige wijze in te regelen zodat die automatisch bij ons binnen komen en automatisch verwerkt gaan worden. Er zijn heel veel repeterende taken die nu nog met de hand gedaan worden dat houden we allemaal op kruisjes lijsten bij of de taak uitgevoerd is of niet. Dat

controleren we op die manier. We zullen zeker verder gaan automatiseren. We zijn er dus wel mee bezig, maar we kunnen wel verder daarmee.

4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Er bestaan zeker nog overbodige controles die wij uitvoeren. Er zijn controles die op twee of drie plekken worden uitgevoerd vanuit verschillende optieken. Ik denk dat we daar nog een slag in kunnen slaan. Dingen scherper kunnen vastleggen aan de voorkant bij BCO waardoor FA het niet nog een keer opnieuw hoeft te doen. Voorbeeld; FA verwacht dat binnen het dossier reserves wat bij de balans zit dat er ook helemaal in staat dat deze onttrekkingen hebben plaatsgevonden gedetailleerd en er is getoetst op deze wijze en daarmee blijkt dat het binnen de doelstelling van de reserve past. Wij zeggen ons balansdossier is gewoon de stand die wij onderbouwd hebben en de mutatie die we onderbouwd hebben, maar de toets vind bij ons plaats bij het webadi, bij de controle van het memoriaal, dan doen we de toets of het past. Het is nog niet expliciet vastgelegd dat we getoetst hebben dat het binnen het doel van de reserve past, dat moeten we misschien aanpassen. Misschien daar een extra vinkje zetten of het expliciet verklaren, dan kan FA veel meer steunen op die controle die wij bij BCO al uitgevoerd hebben. We voeren wel impliciet controles uit en we leggen het ook vast maar soms is dat net niet voldoende voor FA om een oordeel er over te kunnen werven.

Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

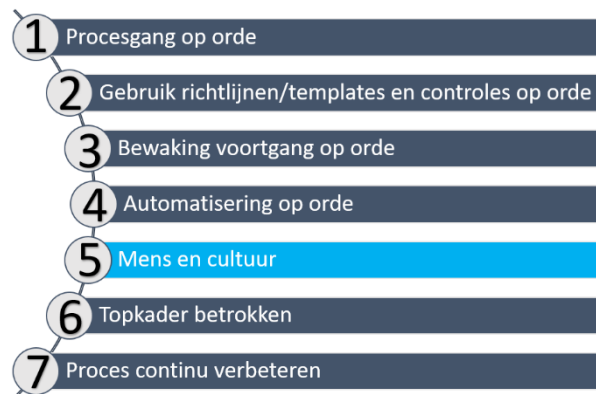
Geen ja en geen nee. Lang niet bij iedereen.

2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

We doen er wel heel veel aan, mensen worden er op aangesproken, maar of er echt een sanctie aan verbonden is dat is weer wat anders. Het is niet zo dat als je drie keer je deadline niet haalt je periodiek niet krijgt of je vakantiedagen moet inleveren. Het maakt wel onderdeel uit van de beoordelingscyclus hoe iemand functioneert. Maar als bijvoorbeeld vanuit het cluster iets niet wordt aangeleverd en dat dan de mensen vanuit het cluster erop worden aangesproken door de leidinggevende, dat denk ik niet. We doen er veel aan en ik denk ook wel dat het voldoende is en als ik naar de laatste jaren kijk zie ik ook dat het steeds minder nodig is en dat we steeds meer het proces in beeld hebben. In 2013 begonnen we natuurlijk voor de eerste keer met het maken van een concern jaarrekening. We hadden geen idee wat we moesten doen. Vroeger hadden we zeventien dienst-jaarrekeningen en die werden op het stadhuis bij elkaar opgeteld. Toen moeten we in 2013 met één concern administratie en één balansdossier met nieuwe mensen en systematiek het gaan maken. Het is ook echt een product van de afgelopen twee drie jaar dat we echt op die manier opgesteld hebben. Nu hebben we minder escalatie nodig, want we weten wat we aan de voorkant van de clusters verwachten en zij weten aan de voorkant wat ze moeten aanleveren. We weten nu ook hoeveel dagen we over bepaalde activiteiten doen, dus we kunnen nu ook beter plannen.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.

Binnen BCO ja, elders vermoed ik niet. Vooral bij de clusters, zij hebben wel de capaciteit maar beperkte kennis waarom ze dingen moeten doen en hoe ze dingen moeten doen. Voor sommige is het een kunstje. Vragen beantwoorden kunnen zij dan niet en dan geven ze als antwoord dat het zo uit het systeem komt. Bij sommige clusters natuurlijk wel, bijvoorbeeld bij lease zitten wel mensen met financiële kennis en die kunnen ook heel snel antwoorden geven als je daar vragen neerlegt.



4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Binnen BCO wel, elders weet ik niet. Zoals ik net zei, voor sommige is het een kunstje en als je dan vraagt wat het inhoud dan weten zij dat niet.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Binnen BCO denk ik niet, bij clusters soms wel. Is ook afhankelijk van de betreffende activiteit. Bij BCO hebben we dat wel nadrukkelijk ingeregeld, dat er vervanging is. Maar ik zeg niet dat het helemaal niet gebeurt. Je zal best een keer een financial reporter hebben of bij ons iemand die heel diep in een bepaald onderdeel zit en dan een dag afwezig is. Dan kan je geen vragen direct beantwoorden over dat onderwerp. Niet iedereen weet alles daar zijn wij gewoon te groot voor, maar in principe hebben wij voor alle activiteiten achtervang geregeld.

6. In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Nu niet meer, waar nodig nog wel individuele toelichting. De key issues en belangrijke punten staan allemaal in het werkprogramma. Je mag verwachten dat de verantwoordelijke weet wat er speelt, ben je de verantwoordelijke voor materiele vaste activa dan weet je dat er heel veel investeringen vanuit SO en SW komen en weet je wie de contactpersonen daar zijn en dat je dan over de issues en bijzonderheden spreekt met deze contactpersonen. Tot twee jaar geleden hebben we het wel gedaan, startbijeenkomsten voor de clusters en daar was de opkomst vanuit de clusters echt minimaal omdat ze vaak al wisten wat van hen werd verwacht. Ik geloof ook meer in individuele afspraken dan weer een generieke toelichting op het hele werkprogramma. Daar heb ik meer aan.

7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Het traject is feitelijk regulier werk. Als je iemand die heel veel doet aan de jaarrekening wel iets geeft, waarom zou ik iemand anders dan niets geven die belangrijk is voor andere activiteiten? We doen er ieder jaar wel iets extra's aan, maar we moeten er ook geen feestje van maken.

Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

Als je hier bedoelt ARC (Audit Risk Comité) dan zijn ze bij mij wel bekend.

2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Ik denk dat de zichtbare betrokkenheid er wel is maar het is wel op basis van vragen, rapportages en opmerkingen. Ik denk niet dat ze proactief hiermee bezig zijn. Ze moeten wel gevoed worden. Dat is hoe ik er tegen aan kijk. Zij gaan alleen wat doen wanneer je daadwerkelijk wat op hun tafel neerlegt. Dus betrokkenheid is er wel maar je moet ze wel voeden. Als het niet goed gaat en je betreft ze erbij dan gaan zij er wel op aan sturen dat het wel weer goed gaat komen.

3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Daar staan zij wel achter, zeker onze directie staat daar achter.



Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

Jaarlijks na afloop de evaluatie.

2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

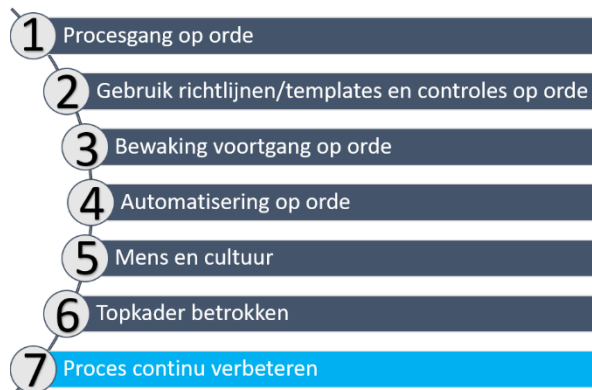
Twee keer per jaar, één keer na de jaarrekening en één keer voor de jaarrekening, voor dit jaar één keer extra vanwege het nieuwe concept.

3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafsluitingen herijkt en bijgesteld.

Ja, de cijfers van de balansdossiers en we hebben de collegiale toets zoals eerder vermeld die maandelijks op alle dossiers plaatsvindt. De ene maand wat lichter dan de andere maand, maar in principe toetsen we iedere maand de dossiers op kwaliteit.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.



D-6: Gespreksverslag enquête 6: Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen en regievoerder jaarrekeningproces afdeling Financial Reporting

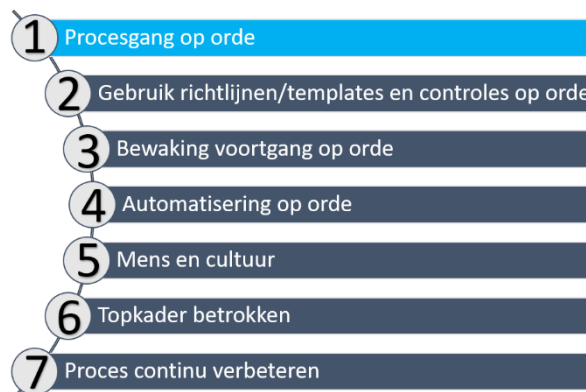
Gesprekverslag: gemeente Rotterdam, regievoerder tussentijdse maandafsluitingen afdeling Financial Reporting en regievoerder jaarrekeningproces Financial Reporting. Gehouden op 8 juni 2017 om 13:00u.

Procesgang op orde

1. Het jaarrekeningproces is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: Ja, heel veel dingen liggen vast.

Regievoerder jaarrekeningproces: met maanden, afdelingen, taken en dergelijke. Alles is wel vastgelegd en belegd.



2. Het proces van de maandafsluitingen is beschreven met hierin aandacht voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijken rondom de verschillende activiteiten.

Zie hierboven

3. Deze procesbeschrijvingen zijn voor de medewerkers die direct betrokken zijn toegankelijk.

Regievoerder jaarrekeningproces: toegankelijk is het, het wordt ook toegankelijk gemaakt. Voor het proces van de jaarrekening 2016 werden de stukken in de mail verspreid via de nieuwsbrief. We hebben nu voor een aantal P&C (planning en control) producten gekozen om dat niet meer te doen, omdat je dan een overload aan informatie krijgt. Wat we nu hebben is een pagina voor alle P&C producten, de maandafsluiting onder andere is daar ook onderdeel van, daar staan eigenlijk alle stukken, dus op het moment dat er stukken worden geproduceerd komen ze daar te staan, ik zelf ben bijvoorbeeld al bezig met de jaarstukken voor 2017, die stukken komen op die pagina. Dat wordt vooraf gecommuniceerd naar iedereen via een nieuwsbrief en via een link komen zij dan op die pagina terecht. Dit doen wij om te voorkomen dat het in de mailbox terecht komt en dat ze het niet terug kunnen vinden. Die informatie is online toegankelijk.

regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ook qua versie beheer, je weet dan dat de actuele versie op een bepaalde plek staat en niet dat mensen in hun mail gaan terug zoeken naar een oudere versie.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik moet wel zeggen dat sommige medewerkers nog moeten wennen aan het feit dat die werkwijze is veranderd.

4. Taken worden belegd bij individuele functionarissen (en niet over groepen functionarissen).

Regievoerder jaarrekeningproces: Ja, bijna overal staat een naam bij. Binnen de masterplannen met het proces van de jaarrekening wordt op detail en per activiteit een toelichting gegeven wat er onder verstaan wordt, wie daar verantwoordelijk voor is, welke afdeling, wie trekt het en wie zijn er betrokken. Op detailniveau is dat vastgelegd. Dat geldt ook voor de maand afsluitingen.

5. Er bestaat een noodplan voor het jaarrekeningproces bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Regievoerder jaarrekeningproces: Bij uitval medewerkers geen noodplan, want je hebt met heel veel partijen te maken, heel veel verschillende disciplines, de verschillende trekkers vanuit die disciplines die zijn verantwoordelijk om bij uitval de capaciteit te regelen. Het is niet zo dat de medewerkers die bepaalde acties toegewezen hebben gekregen standaard een medewerker of achtervang hebben.

Dat wordt ter plekke geregeld. Er is geen noodplan. Als je het hebt over ondersteunende systemen daar kan ik geen antwoord op geven.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: dat betreft de mensen van functioneel beheer, er zijn ongetwijfeld wel achtervang systemen wanneer een groot systeem eruit klappt en wat de acties dan zijn. Dat zit meer in de totaal infrastructuur voor de gemeente en niet specifiek op de jaarrekening of de maandafsluiting.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik weet wel dat bij de jaarrekening 2016 er specifieke problemen waren als het gaat om een aantal systemen. Daar zijn wel acties op genomen en het zou me niks verbazen als ze daar nu wel plannen voor zouden hebben, of wat concreter. Misschien waren die er ook al.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: voor de maand afsluitingen merk ik het ook wel als er iemand ziek is dat later blijkt dat er dingen zijn die niet zijn gebeurd. Dat is wel een risico. Het noodplan bestaat dus eigenlijk uit opschalen met de betreffende leidinggevende, er is altijd een leidinggevende. Dat is in die zin altijd een noodplan, maar het is niet vastgelegd.

6. Er bestaat een noodplan voor het proces van de maandafsluitingen bij uitval van medewerkers en/of ondersteunende systemen.

Zie hierboven.

7. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het jaarrekeningproces bestaat een escalatieprocedure.

Regievoerder jaarrekeningproces: die bestaat. Die is niet vastgelegd, maar de regievoerders weten wat die procedure is.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: we gaan hem wel binnenkort vastleggen, hij is er, maar nog niet vastgelegd, dus dat is een beetje een twijfelachtige norm.

8. Bij procesmatige of inhoudelijke problemen rondom het proces van de maandafsluitingen bestaat een escalatieprocedure.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: geldt exact hetzelfde.

9. Er is onderscheid gemaakt tussen management reporting en financial reporting.

Regievoerder jaarrekeningproces: er is wel onderscheid gemaakt. Het is ook wat je verstaat onder management reporting en financial reporting, wat de definitie daarvan is.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: management reporting meer gericht op de informatiebehoefte van managers en financial reporting is meer de vastleggingen van de financiële handelingen.

Regievoerder jaarrekeningproces: Financial reporting is bij ons FR en business control in dit geval dan management reporting.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: Ik denk binnen accounting dat het daar een beetje gemixt is, er zijn mensen die echt met gegevens beheer bezig zijn en andere hebben meer een dubbelfunctie om daarnaast ook management informatie te voorzien. we zijn momenteel ook bezig om dat management reporting te verbeteren, dus dat de juist informatie naar boven komt vanuit de maandafsluitingen die we pushen naar de betreffende afdeling die er daadwerkelijk iets mee moet. Dat blijft in ontwikkeling.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik zie wel een strikte scheiding, ik zie accounting en dergelijke als ondersteunende disciplines van FR zodat FR de rapportages kan leveren die gewenst zijn vanuit de lijn. Dus ik zou zeggen ja er is een onderscheid al kijk je naar de gehele organisatie.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: mee eens.

9. Risico's binnen het jaarrekeningproces worden geïdentificeerd en beheerst door middel van risicomanagement.

Wat we doen en wat we hebben gedaan voor 2016 is een voorgangsrapportage ontwikkeld en een onderdeel daarvan is de belangrijkste risico's en de aandachtspunten. Die worden genoemd met een beheersmaatregel. In diezelfde tabel wordt dan aangegeven wat we nodig hebben van de stuurgroep om het beheersbaar te maken. In heel veel gevallen waren we al bezig met het uitvoeren van die beheersmaatregel om de risico's onder controle te krijgen en voor sommige risico's heb je echt het management nodig. Voor de jaarrekening is dat er sinds dit jaar.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: toevallig heb ik straks een overleg over dit betreft de maandafsluitingen. We maken maandelijks een overzicht van alle bevindingen en een monitoringslijst voor de acties. Soortgelijk als de jaarrekening. Het borduurt er eigenlijk op voort. De jaarrekening is in principe de finale maandafsluiting, hiermee heb je dan al tijdig inzicht in de risico's en kan je die vroeg tijdig ook proberen op te lossen.

Gebruik van richtlijnen/templates en controles op orde

1. Boeking vinden via een vast format plaats (journaalboek templates).

Regievoerder jaarrekeningproces: ja klopt, via webadi's.

2. Balansdossiers worden opgesteld volgens vaste formats (standaard templates).

Regievoerder jaarrekeningproces: ja klopt.

3. Er is één vast format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten.

Regievoerder jaarrekeningproces: er is een dummy, als het gaat om een invulinstructie, wat je hebt bij de cijfers voor de jaarrekening is, dat er handmatig tabellen ingevoerd moeten worden en dat zijn gewoon formats en daar is ook een schrijfwijze van geschreven van hoe moet het ingevuld worden, waar moet je opletten, welke controles moeten er uitgevoerd worden, welke verbandcontroles voer je uit en dat is aanwezig.

4. In dit format is rekening gehouden met verslaggevingseisen vanuit wet- en regelgeving inclusief de materialiteit.

Regievoerder jaarrekeningproces: ja de dummy houdt daar rekening mee. Die dummy wordt vooraf ook getoetst door PWC en FA.

5. Er wordt gebruik gemaakt van een reporting tool, in deze tool staat het geraamte of dummy van de jaarrekening.

Regievoerder jaarrekeningproces: LIAS is de reporting tool. Die wordt ingericht aan de hand van een Word-document. De dummy wordt opgesteld met de vastgelegde kaders en uitgangspunten vanuit B&B, dat is een Word-document en dat is de dummy die vooraf door de accountant wordt bekeken. Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: Op basis daarvan wordt in LIAS een document of raamwerk met invulvelden gebouwd.

Regievoerder jaarrekeningproces: de dummy resulteert in een document in LIAS en dat document is een raamwerk gebaseerd op die dummy.

6. Er vinden controles plaats waarin getoetst wordt of het format met invulinstructie van de jaarrekening en de daarbij horende teksten voldoen aan de verslaggevingseisen vanuit de wet- en regelgeving, de gestelde materialiteit en de kwaliteitseisen. De toets wordt uitgevoerd door middel van een checklists of andere hulpmiddelen om de kwaliteit en eisen te controleren.

Regievoerder jaarrekeningproces: het is even de vraag van, op welke check of controle, waar we het hier over hebben. Ik weet niet of FA een controle uitvoert, maar wat wij doen is vanuit de regie rol,



vanuit FR centraal, op het moment dat alle handmatige tabellen, dus de cijfers en de teksten worden opgeleverd, dan vind er aan het einde van de rit de reviews plaats. Dat doen eerst de regievoerders die bij de cluster teams zitten. Op het moment dat zij hebben gereviewd, keuren zij het goed en komt het bij ons terecht en dan gaan wij een laatste check doen. Wij hebben een checklist waar we op controleren. Dan voeren we ook een aantal verbandcontroles uit om te kijken of de cijfers die in hoofdstukken X ook matchen met de cijfers van hoofdstuk Y. Als dat niet matcht dan gaan we uitzoeken waarom dat het geval is en indien nodig aanpassen. Als je het hebt over een interne controle dan moet ik meteen denken aan FA. ik vind de term interne controle lastig, het is geen interne controle, maar er vinden wel controles plaats. Communicatie kijkt er op het einde ook naar. Er gaan meerdere slagen over. Je hebt eerst regievoerders clusterteams, dan regievoerders FR centraal, dan kijkt B&B ook mee en zij kijken naar de beleidsinhoudelijke teksten, dat doen zij samen met control, dan kijkt communicatie er nog een laatste keer naar. Het zijn wel een flink aantal controles die we uitvoeren.

7. Er is een uitzonderingskader (of document) gepubliceerd waarin de methodes voor het aanvragen van goedkeuring van post-close aanpassingen voor financiële lijn correcties in staan en de materialiteitsdrempels bekend zijn.

Regievoerder jaarrekeningproces: We houden een correctielijst bij. Dat is het register dat wij opstellen tijdens het correctieproces. Dat register wordt ook besproken met de stuurgroep en dat wordt ook als input gebruikt voor het beantwoorden van vragen vanuit de accountant. Het is best wel een fors bestand het bestaat uit de correctie zelf, wie het aan heeft geleverd en wie er verantwoordelijk voor is. We hebben een advies team en wij geven dan een advies of we het goedkeuren ja of nee, dat wordt er ook in verwerkt. Daarna gaat het naar de stuurgroep en de stuurgroep die bekijkt alle correcties en geeft daar een uiteindelijk akkoord op of niet. De stuurgroep beslist op basis van het advies. Het advies team bestaat uit de regievoerder en alle trekkers vanuit verschillende disciplines en wij worden weer geadviseerd vanuit de clusterteams en die stemmen af met de lijn en business control.

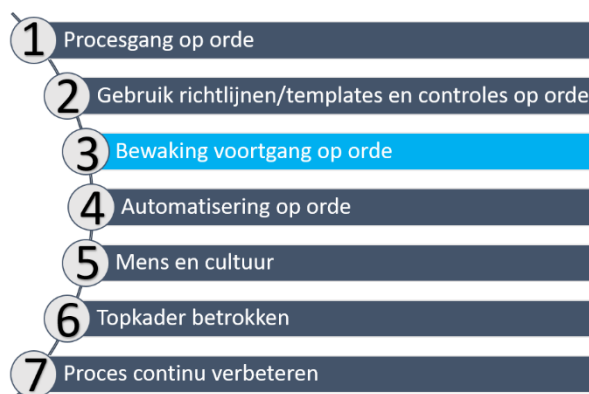
Bewaking voortgang op orde

1. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de jaarrekening.

Regievoerder jaarrekeningproces: ja.

2. Er is een jaarplanning aanwezig voor het opstellen van de maandafsluiting.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ja, wordt wel tussentijds een paar keer aangepast.
Regievoerder jaarrekeningproces: dat geldt voor de jaarrekening ook.



3. De jaarplanning is beschikbaar voor het personeel voor zowel de maandafsluitingen als voor het opstellen van de jaarrekening. In de planning staan gegevens als e-mail, telefoonnummers en andere interne communicatie middelen om elkaar te bereiken.

Regievoerder jaarrekeningproces: interne communicatie staan er niet. Namen staan er wel in met achternamen, dus je zou ze op RIO kunnen vinden. Het verschil met 2016 is dat we voor de jaarrekening 2017 een fact-sheet maken waarin alle trekkers staan met naam telefoon nummer contactgegevens en dergelijke en die gaat ook breed verspreid worden. Dus dat is wel in ontwikkeling, maar in principe kunnen alle namen worden opgezocht in RIO.

4. De planning is tot op de dag uitgewerkt.

Regievoerder jaarrekeningproces: Ja, soms ook per dag in uren bijvoorbeeld bij de correctieperiode of laatste afsluiting, dan hebben we een draaiboek per discipline die apart nog wordt gemaakt. Regievoerder tussentijdse maandafluitingen: voor de maandafluitingen ook.

5. In de jaarplanning van het proces moet rekening worden gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

Regievoerder jaarrekeningproces: we zijn alleen maar afhankelijk van informatie van derden vanuit de clusters en de lijn. We zijn intern afhankelijk van onze afdeling, maar ook van de lijn en andere organisatie onderdelen. Daar wordt rekening mee gehouden maar wat is voldoende?

Eigenlijk dat je geen wachttijden krijgt, wat ook een norm is voor zo meteen.

Regievoerder jaarrekeningproces: als je objectief kijkt heeft iedereen voldoende tijd om de werkzaamheden uit te voeren, maar het feit bestaat dat op moment partij X te laat is met het aanleveren van een onderdeel voor de jaarrekening automatisch degene die daarna aan bod is vertraging op loopt. Het stokje wordt eigenlijk dus overgegeven aan elkaar. Dat gebeurt een paar keer. Wat je ziet is dat men zich niet altijd aan de deadlines houdt en wij heel vaak het risico lopen op vertragingen, omdat de deadlines niet heel strikt genomen worden. Er wordt dus wel rekening mee gehouden met het ontvangen van informatie van derden.

6. De werkdruk van het personeel tijdens het proces is zoveel mogelijk verspreid en verdeeld over de capaciteit.

Regievoerder jaarrekeningproces: Nee absoluut niet.

Regievoerder tussentijdse maandafluitingen: dat blijft echt een lastig punt ja. Er zijn tegelijkertijd zoveel processen altijd. Het ene P&C cyclus gaat over in het volgende product, dan heb je nog de maandafluiting tussendoor. Het is nooit klaar. Je bent heel het jaar bezig. Wat we hebben geprobeerd met de maandafluitingen, maar daar hebben we nog geen bewijs voor dat het effect heeft, we hebben wel geprobeerd rekening mee te houden dat activiteiten die niet perse vervolg activiteiten hebben in de maanden gedaan worden dat het rustig is en er even weinig andere dingen zijn. We hebben een poging gedaan. Of dat gelukt is weten we nog niet. Vandaar zou ik hem nog niet met ja durven te beantwoorden.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik zou hem ook niet met ja durven te beantwoorden. Voor de jaarrekening heb ik gewoon gezien dat er een aantal key-spelers waar je afhankelijk van bent en die echt de informatie en de kennis hebben die je nodig hebt om een jaarrekening op te stellen en als die uitvallen dan heb je een groot probleem. Ik heb meerdere malen tijdens het jaarrekeningproces van 2016 om daar op in te spelen en zo snel mogelijk kennis over te dragen. Naar verwachting zal daar wel gehoor aan gegeven worden, maar dat is een groot risico want je bent afhankelijk van een aantal personen. Dat zou niet het geval moeten zijn. Op papier is de werkdruk wel verdeeld, maar in de praktijk is het zo dat het aankomt op een aantal key spelers. Dat is volgens mij het juiste antwoord. Het heeft echt te maken met de beschikbare kennis binnen een bepaalde discipline.

7. Tussentijdse financiële rapportages zijn op vaste tijdstippen beschikbaar.

Regievoerder tussentijdse maandafluitingen: in januari doen we eigenlijk geen maandafluiting alleen technisch, voor de rest kun je zeggen dat zij allemaal op vaste tijdstippen beschikbaar zijn. Nu worden er natuurlijk heel veel financiële rapportages beschikbaar, dus niet een moment. Je hebt natuurlijk de cluster gerichte FR teams, de teams die echt gericht advies geven aan de clusters. Dat is overal net anders georganiseerd. De één heeft bijvoorbeeld wel maandelijks een gesprek met een hoofd, de ander één keer in de twee maanden. Daar zie je wel diversiteit. Ook afhankelijk van hoeveel risico heeft een bepaald onderdeel. Je kan wel zeggen dat ze op vaste tijdstippen beschikbaar zijn.

8. Wachttijden voor informatie met betrekking tot de financiële verslaggeving komen niet voor in het proces.

Regievoerder jaarrekeningproces: je kunt wachttijden hebben en dat vooraf gepland hebben en rekening mee hebben gehouden in je planning en je kunt wachttijden hebben omdat iemand zijn werk gewoon niet doet. Binnen het proces zijn er wachttijden en daar wordt ook rekening mee gehouden in de planning.

9. De werkzaamheden van het close proces die eerder gedaan kunnen worden, vinden al voor de periode van het jaarrekeningtraject plaats.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ja klopt.

Regievoerder jaarrekeningproces: de maand voordat de cijfers definitief dicht gaan, hebben we nog een maand waarin we eigenlijk precies hetzelfde doen als voor het jaarrekeningproces, dat is één hele maandafsluiting.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: in maand 8 doen we extra werkzaamheden om balansdossiers tussentijds op te leveren voor FA. Nu spreiden we dat ook meer om de druk van FA meer te verdelen. Er zijn uitzonderingen, sommige activiteiten doe je echt alleen bij de jaarrekening, omdat dat gewoon onderdelen zijn in de jaarrekening of in het jaarverslag die echt op balansstand gefocust zijn, maar over het algemeen kun je zeggen dat alles wat in de jaarrekening gedaan moet worden, dat dat tussentijds ook al een keer voorbij komt.

Regievoerder jaarrekeningproces: alles is al een keer voorbij gekomen of meerdere malen, dus voor de jaarrekening zou je niet voor verrassingen komen te staan.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: behalve over de laatste maanden.

Regievoerder jaarrekeningproces: als alle acties gedurende het jaar worden opgevolgd door de medewerkers die daar verantwoordelijk voor zijn en zij de werkzaamheden uitvoeren, dan zou het jaarrekeningproces een makkie zijn.

10. In de jaarplanning voor de maandafsluitingen en het jaarrekeningproces is afzonderlijke aandacht en prioritering voor de risicovolle items.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ja. Regievoerder jaarrekeningproces: ja.

11. Een hard close-moment vindt plaats gedurende het boekjaar.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: vanaf dit jaar niet meer. Bij het hard close moment moet je al de jaarrekening ook echt alles in de administratie toewijzen naar de juiste periode. Dus bijvoorbeeld van hard close maand 8 van vorig jaar, dan ga je kijken naar hoeveel belasting hebben we ontvangen in de eerste maanden, 8 maanden die je eigenlijk zou moeten verdelen over 12 maanden. In heel de administratie ga je knips maken, dat is een enorm administratief werk. Je hebt dan wel een exact beeld over de administratie over die 8 maanden. Tegelijkertijd heb je als nadeel een lange doorlooptijd van je proces om die tussentijdse balansstand te maken. Uiteindelijk in begin oktober was de hard close pas afgerond en dan zit je al weer wat later dan de afsluiting en stuur dan nog maar is bij. Dus daarom is daar vanaf gestapt. Bij de maandafsluitingen, die een wat kortere doorlooptijd hebben, daar ga je niet die stand goed maken als bij de hard close. Dus we doen geen hard close moment meer gedurende het jaar.

12. Er is een dashboard dat betrekking heeft over het jaarrekeningproces waarin de voortgang wordt bijgehouden en verantwoordelijkheden zijn aangegeven.

Regievoerder jaarrekeningproces: wat voor voortgang heb je het over en wat voor dashboard?

Ik heb bij Hoofd accounting het werkprogramma gezien waarin statusoverzichten in staan.

Regievoerder jaarrekeningproces: dat is heel erg gericht op de jaarcijfers zelf en op de acties die in de detailplanning zijn opgenomen. De risico's daar worden vooral in de voortgangsrapportage richting de stuurgroep gecommuniceerd en op ingegaan. Het statusoverzicht dat is een dashboard maar dat

geeft niet het volledige beeld van het proces.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: niet van begin tot eind, alleen een gedeelte van het proces.

Regievoerder jaarrekeningproces: het jaarverslag mis je dan. Je hebt dan wel de cijfers te pakken, maar niet het verslag. Niet het gehele proces. De voortgangsrapportage die richting de stuurgroep gaat rapporteert over het geheel. Daar zit zowel het statusoverzicht in en ook de risico's, daar komt alles bij elkaar. Dan zou ik eerder zeggen pak het voortgangsrapportage als dashboard in plaats van het statusoverzicht.

13. Er wordt gebruik gemaakt van software tools om de voortgang bij te houden.

Veel met Excel bijgehouden.

Hiermee bedoel ik meer digitale software met workflows waarin iemands naam bijvoorbeeld rood wordt wanneer een taak niet is gedaan.

Dat hebben wij niet digitaal. Hier wordt veel met Excel bijgehouden.

14. Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de accountant over de voortgang en de issues.

Regievoerder jaarrekeningproces: wij communiceren niet vanuit de regievoerders met de accountant. Ik weet wel dat dat gebeurt vanuit B&B en het hoofd van de afdeling accounting die daarbij betrokken is en ook regelmatig aansluit bij de verschillende afdelingen. Niet vanuit ons, maar ik weet wel dat vanuit onze organisatie dat wel structureel gebeurt.

15. Openstaande vragen vanuit de accountant aan de organisatie worden bijgehouden en gemonitord (hierbij gaat het erom hoeveel vragen eruit staan en hoelang ze al uitstaan).

Tracktool.

16. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om feedback te verzamelen over de voortgang tussen de afdelingen.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: Ja.

Regievoerder jaarrekeningproces: als regievoerder heb ik wekelijks contact met de regievoerder vanuit B&B en hebben we een wekelijks afstemoverleg, waarbij hoofd accounting en hoofd Financial Reporting erbij zitten. Die afstemming vindt wel plaats, maar of het feedback is. We hebben ook de weekly en de daily. Tijdens het jaarrekeningproces de daily, dagelijks in de ochtend om de deadlines door te nemen, hebben we vertraging en waarom, indien we moeten escaleren dan stemmen we dat af.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: voor de maandafsluitingen is dat wekelijks hetzelfde.

Automatisering op orde

1. De cijfers voor de jaarrekening worden rechtstreeks uit het grootboekstelsel geleid.

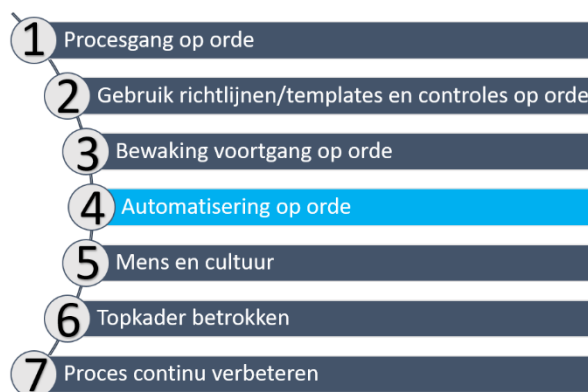
Regievoerder jaarrekeningproces: ja.

Ik heb wel gehoord dat het eerst in een datawarehouse wordt gezet en vervolgens doorgezet wordt naar LIAS.

Regievoerder jaarrekeningproces: Cognos is dat volgens mij. De cijfers worden niet meer handmatig gewijzigd.

2. Balansdossiers staan op SharePoint of soortgelijke software waarbij gebruikt wordt gemaakt van metadata die aan de documenten zijn gekoppeld.

Gedeelde schijf.



3. De soortgelijke werkzaamheden en/of 'duplicated tasks' zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd binnen het proces.

Regievoerder jaarrekeningproces: jawel, niet alle boekingen zijn geautomatiseerd. Ik weet dat er nog handmatig dingen worden gedaan. Bij het jaarrekeningproces zijn we daar ook tegen aan gelopen.

Op een gegeven moment zijn we daar van afgeweken en hebben we gezegd we gaan alles automatiseren. Ik weet dat het hier en daar af en toe nog handmatig gebeurt.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: er zijn natuurlijk veel primaire systemen, dat betekent dat de bron registratie in een ander systeem zit, uitkeringen, lease, daar komen altijd wel handmatig boekingen vanuit. Daar wordt steeds meer aan gewerkt met automatische koppelvlakken, dat automatisch de systemen met elkaar communiceren.

Regievoerder jaarrekeningproces: het blijft lastig. Je hebt te maken met een grote organisatie en zoveel afhankelijkheden van collega's voor informatie.

4. Er bestaan geen overbodige controles binnen het proces.

Regievoerder jaarrekeningproces: daar zou ik geen ja of nee op durven te beantwoorden. Er wordt heel veel gecontroleerd, ook door verschillende afdelingen. De vraag daarbij is of we niet dubbel werk aan het doen zijn. Daarbij komt ook kijken hoe we de controles dan uitvoeren, want hoe afdeling X hem uitvoert hoeft niet hetzelfde te zijn als afdeling Y.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: Daar kun je zeggen dat het continu een onderwerp van gesprek is, dat merk je ook binnen accounting en FR, wie wat doet welke activiteiten er zijn vastgelegd. De nieuwe masterplanning gaan we de komende weken vaststellen, daarin zijn ook toch wel weer overbodige of dubbele werkzaamheden uitgehaald. Ze zullen vast nog bestaan.

Mens en cultuur

1. First time right is de mindset.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ik zou nu nog zeggen onvoldoende. Dat kan verschillende oorzaken hebben, onwetendheid, gebrek aan kennis, gebrek aan capaciteit, gebrek aan tijd, hoge werkdruk, belang niet inzien.

Regievoerder jaarrekeningproces: voor de jaarrekening was het echt verbeterd ten opzichte van vorig jaar, maar wat je ziet is dat toch binnen bepaalde onderwerpen dat daar toch vanaf geweken wordt en dat men zoiets heeft dat het later nog recht getrokken kan worden.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: dat zie je bijvoorbeeld aan de correctieperiode, dingen worden op het laatste moment gedaan en dan gaat het dicht en zegt men 'er is toch nog een correctieperiode', daar is die correctieperiode niet voor bedoeld, maar dat wordt wel misbruikt om de steken die zij laten vallen op te lossen. Je kunt het nooit helemaal veralgemeniseren, maar ik zou zeggen dat er onvoldoende mindset aanwezig is.

2. Het afwijken van de (jaar-)planning en het overschrijden van deadlines wordt niet geaccepteerd.

Regievoerder jaarrekeningproces: Wij accepteren het niet als regievoerder, maar ik denk dat de betrokkenen het wel gewoon accepteren en zoiets hebben van doen we het niet vandaag, dan doen we het over een paar dagen of de week daarop. Wij sturen erop om alles tijdig aangeleverd te krijgen, maar wat je ziet is dat de betrokken medewerkers de deadlines niet heel erg serieus nemen.

3. Er is voldoende capaciteit van medewerkers met de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van het jaarrekeningtraject.



Regievoerder jaarrekeningproces: Soms wel soms niet. Geen ja en ook geen nee. Bij key-spelers wel bij andere medewerkers soms niet.

4. Het personeel heeft kennis van de ondersteunende systemen waar zij mee werken.

Regievoerder jaarrekeningproces: mag hopen van wel.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: over het algemeen denk ik dat wel.

5. Een activiteit binnen het proces is niet afhankelijk van één persoon.

Al eerder overgehad over bepaalde onderwerpen juist wel.

6. In aanloop van het jaarrekeningtraject wordt een cursus gehouden waarin wordt toegelicht hoe een balansdossier is opgebouwd en daarbij worden de key issues en belangrijke punten waar het personeel op moet letten besproken.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: weet ik eigenlijk niet.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik ook niet. Hoofd accounting zou dit wel weten.

7. Personeel wordt beloond na een succesvol jaarrekeningtraject.

Regievoerder jaarrekeningproces: ja hoor, moet voor dit jaar nog wel gebeuren.

Topkader betrokken

1. De verwachtingen van het audit comité zijn bekend.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: niet bij iedereen, eerlijk gezegd ook niet bij mij.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik denk dat ze wel bekend zijn bij Hoofd accounting, want die is daar heel nauw bij betrokken.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: wij staan als regievoerders meer aan de proceskant.

Tuurlijk hebben we ook wel af en toe een stukje inhoud, maar net zoals een afdelingshoofd als Hoofd accounting, die is heel direct betrokken ook bij de advisering richting directie.



2. Er is zichtbare betrokkenheid vanuit het topkader.

Regievoerder jaarrekeningproces: dat is wel zichtbaar, voor de jaarrekening in ieder geval.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: maandafsluiting denk ik nog wat minder, maar dat komt wel steeds meer. Binnenkort gaan we ook naar de concerndirectie, dus dan krijgt het ook weer waardering. Vanuit de clusters denk ik niet dat het overall bekend is met de maandafsluitingen en wat van ze verwacht wordt.

Regievoerder jaarrekeningproces: ik antwoord ja, maar ik bedoel daarmee de directie vanuit onze eigen organisatie. Als je het hebt over de directie vanuit verschillende clusters, dan weet ik niet of die wel zo betrokken zijn als de directie vanuit ons cluster BCO. De commitment vanuit de directie vanuit de overige cluster is misschien wel belangrijker dan de commitment en betrokkenheid vanuit onze eigen directie, aangezien er een hele grote afhankelijkheid in zit qua informatievoorziening voor de jaarrekening en voor de maandafsluiting. Als dat er niet is, dan heb je eigenlijk niks.

3. Het leiderschap binnen de organisatie staat achter ontwikkelingen binnen het proces en zet de toon om een sneller proces te bereiken.

Regievoerder tussentijdse maandafsluitingen: ze zijn in grote mate de stuwende kracht voor grote ontwikkelen. Ze zien in ieder geval wat er goed gaat en sturen daarop verder en proberen negatieve dingen beter te maken.

Proces continu verbeteren

1. Periodiek wordt de procesgang van het jaarrekeningproces herijkt en bijgesteld.

Regievoerder jaarrekeningproces: de documenten worden bijgeschaafd, ik ben bijvoorbeeld nu bezig voor de jaarstukken van 2017, als basis gebruik ik de stukken van 2016 en alle verbeterpunten neem ik daarin mee.

2. Periodiek wordt de procesgang van de maandafluitingen herijkt en bijgesteld.

Regievoerder tussentijdse maandafluitingen: ja zeker.

3. Periodiek wordt de datakwaliteit van het jaarrekeningproces en het proces van maandafluitingen herijkt en bijgesteld.

Regievoerder tussentijdse maandafluitingen: onderdeel van de maandafluitingen is checks op de datakwaliteit van de cijfers. Dat wordt continu verbeterd.

4. Er wordt een verslag opgesteld met daarin de problemen en oplossingen die zijn geweest tijdens het proces (evaluatieverslag).

Evaluatieverslag 2015 heb ik hem.

Regievoerder jaarrekeningproces: voor 2016 is hij er ook al voor het deel van de totstandkoming van de cijfers en voor het jaarverslag nog niet.

5. Er wordt een evaluatie vergadering gehouden na afloop van het jaarrekeningtraject.

Regievoerder jaarrekeningproces: daar wordt het evaluatieverslag op gebaseerd.

