



ZIENSWIJZE OP RAPPORT

«Financieel Fit: versterken financiële organisatie Land Aruba»

Ik heb kennisgenomen van het rapport «*Financieel Fit: versterken financiële organisatie Land Aruba*» van juni 2022. Dit rapport is het eindproduct van het onderzoek dat het bedrijf adviesbureau Improven – in samenwerking met Grant Thornton Aruba – heeft uitgevoerd naar de status van de financiële functie van Land Aruba. Doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de grootste en belangrijkste knelpunten met betrekking tot de opzet van de financiële organisatie van Land Aruba.

Samenvattend komen de diverse aanbevelingen in het rapport neer op de volgende vier hoofdaanbevelingen:

1. Introduceer het '3 Lines of Defence'-model.
2. Herontwerp de financiële processen (inclusief beheer) en benoem proceseigenaren.
3. Verbeter gebruik en beheer van het geautomatiseerde financieel systeem J.D. Edwards.
4. Breng bezetting beter in lijn met de werkzaamheden, maar niet tot aan het niveau van de huidige vastgestelde formatie.

Ik kan mij op zich vinden in de hoofdaanbevelingen 1 tot en met 3. Deze hoofdaanbevelingen moeten namelijk onverkort worden uitgevoerd om het niveau van 'financieel expert' op 31/12/2025 te hebben bereikt, om zo over 2026 een goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening 2026 mogelijk te maken. Bepaalde normen in de concept RAft staan nu ter discussie. Wel acht het ministerie van Financiën het wenselijk om alles op alles te zetten om te streven naar een goedkeurende controle verklaring bij de jaarrekening in 2026.

Hoofdaanbeveling 4 verdient echter nuancering, omdat hierbij geen rekening is gehouden met [a] de huidige tekorten en de capaciteiten die benodigd is om de verbeteringsprojecten uit te voeren en [b] ook niet met nieuwe taken die de Directie Financiën moet gaan uitvoeren als resultante van andere (lopende) onderzoeken binnen het Landspakket. Daarnaast kan de impact op de organisatie ook verschillen bij een andere opzet van het '3 Lines of Defence'-model. Bovendien is ook aanpassing van het bezoldigingsstelsel noodzakelijk om gekwalificeerd financieel personeel te kunnen aantrekken en behouden om tot tijdige en duurzame implementatie te komen. Deze personeelsproblematiek speelt bij zowel de Directie Financiën als

de Centrale Accountantsdienst. Echter, de controle van de jaarrekening kan optioneel worden uitbesteed als de personeelsproblematiek bij de Centrale Accountantsdienst niet wordt opgelost. Voor de Directie Financiën is er echter geen andere optie.

Om de verbeteringsprojecten die nodig zijn om de financiële organisatie van Land Aruba te verbeteren is voor thema A Financieel Beheer van het Landspakket gewerkt aan een (hoofd)roadmap met onderdelen/componenten die structureel aangepakt en verbeterd moeten worden binnen het financieel beheer van Land Aruba. De roadmap is geen statisch document, maar nadrukkelijk een groeidocument die dus gaandeweg aangevuld/aangepast kan worden. De roadmap zal ook ter vaststelling naar de ministerraad verstuurd worden.

Om de realisatie van de verbeteringen (ingevolge de roadmap) te bewerkstelligen zijn een vijftal randvoorwaarden cruciaal en allesbepalend. Deze randvoorwaarden zijn:

1. Een centrale coördinerende en sturende rol van de Directie Financiën bij de implementatie en borging.
2. Een onverkorte uniforme uitvoering van financiële processen. Uitzonderingen zijn niet meer mogelijk.
3. Uitbreiding van de capaciteit voor de korte termijn bij de Directie Financiën en de Centrale Accountantsdienst.
4. Inrichting van het '3 Lines of Defence'-model en verbeterde financiële processen.
5. Aanpassing van het bezoldigingsstelsel ten aanzien van de financiële en controlerende functies bij de Directie Financiën en de Centrale Accountantsdienst.



Rijksoverheid



GOBIERNO DI ARUBA



Slotrapportage

Financieel Fit: versterken financiële organisatie Land Aruba

dhr. Prof dr. Oscar van Leeuwen RA
dhr. ing. Edsel Lopez RA
mevr. Eunice Anita-Offerman MSc. RA
mevr. Shelby Maduro MSc.

Juni, 2022

Inhoudsopgave

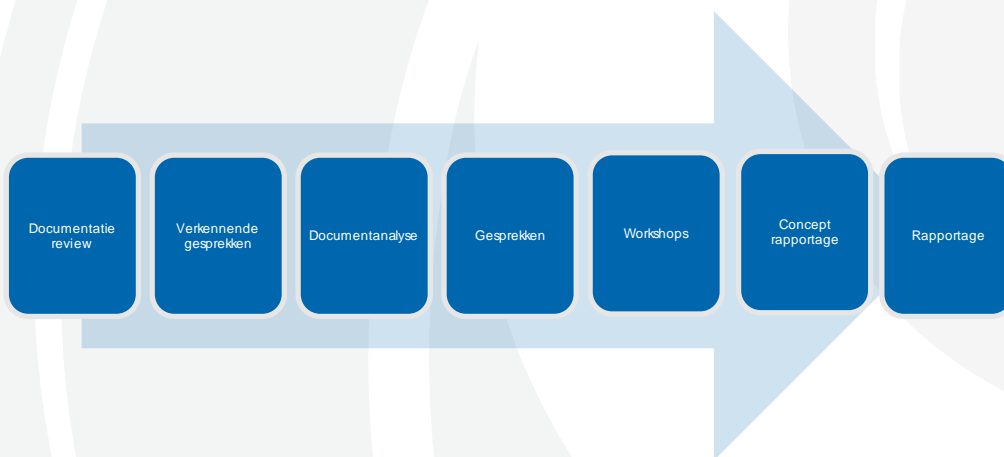
1	Management samenvatting	3
2	Achtergrond en doelstelling	5
3	Gevolgde werkwijze	6
4	Status financiële functie Land Aruba	7
4.1	Begrotingscyclus	8
4.2	Kaderstelling en toezicht	9
4.3	Doelmatigheid en doeltreffendheid	9
4.4	Financieel beheer en interne controle	9
4.5	Personeel	12
4.6	Cultuur en leiderschapsstijl	13
5	Aanbevelingen om te komen tot verbetering: niveau financieel expert	13
5.1	Begrotingscyclus	15
5.2	Kaderstelling en toezicht	15
5.3	Doelmatigheid en doeltreffendheid	15
5.4	Financieel beheer en interne controle	16
5.5	Personeel	18
5.6	Cultuur en leiderschapsstijl	19
5.7	Een programma ter verbetering van de financiële functie	19
6	Beeld van de financiële functie begin 2025	21
	Bijlage 1: Overzicht van de geraadpleegde documentatie	23
	Bijlage 2: Overzicht van geïnterviewde personen	24
	Bijlage 3: Indicatieve salaris benchmark directie financiën	25
	Bijlage 4: Indicatieve salaris benchmark CAD	26
	Bijlage 5: De quick Wins	27
	Bijlage 6: Projecten: doe het straks	28

1 Management samenvatting

Aan adviesbureau Improven is gevraagd om samen met Grant Thornton Aruba een onderzoek uit te voeren naar de status van de financiële functie van Land Aruba. Doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de grootste en belangrijkste knelpunten met betrekking tot de opzet van de financiële organisatie.

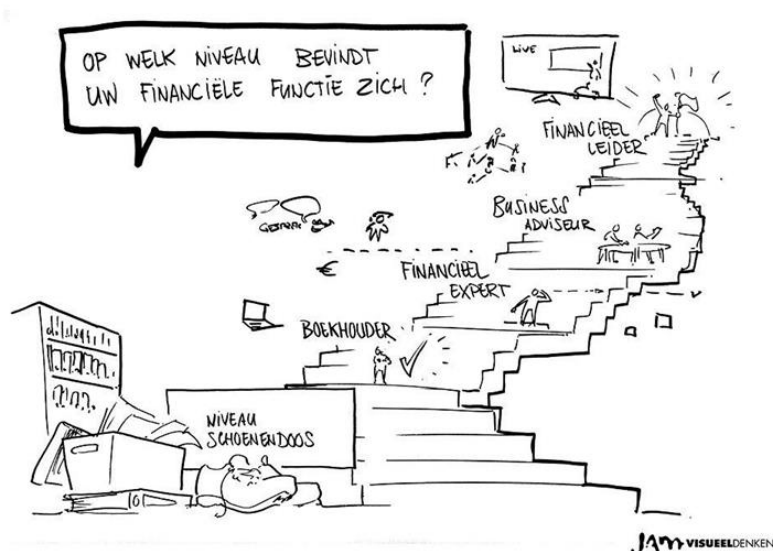
Een kanttekening is hierbij op zijn plaats. Een onderzoek naar knelpunten is naar de aard kritisch. Het richt zich namelijk niet op wat er allemaal goed gaat binnen de financiële functie, maar naar punten voor verbetering.

Schematisch gezien zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd gedurende dit onderzoek:



Het onderzoek is gestart in oktober 2021 en afgerond in april 2022.

Voor het beoordelen van de huidige status van de financiële functie van Land Aruba is het onderstaande ontwikkelmodel voor de financiële functies (zie Algemene Grondslagen Starreveld, Bergsma & Van Leeuwen Hoofdstuk 12.5 evolutionaire stadia van de financiële functie) gehanteerd.



De trap geeft geen willekeurige reeks aan. Iedere volgende fase veronderstelt dat de verbeteringen in de vorige fase grotendeels zijn gerealiseerd. Kijkend naar dit groeipad is het niveau financieel expert, op middellange termijn op basis van de huidige opzet van Directie Financiën het eerst haalbare niveau. De regelgeving van Land Aruba sluit goed aan op de ambitie om het niveau financieel expert te bereiken.

Echter, in de praktijk wordt niet conform de opzet van de regelgeving gewerkt en [bevindt Land Aruba zich op het niveau schoenendoos](#).

Voor het onderzoek is daarom als uitgangspunt genomen na te gaan wat er ontbreekt om te kunnen gaan fungeren op het niveau financieel expert. In onderstaand schema wordt de resultaten hiervan samengevat weergegeven.

	Samenvattende bevindingen	Stoplicht conclusie t.a.v. Financial Expert
Begrotingscyclus	Te late aanlevering begroting. Afzonderlijk begrotingsproces voor enkele onderdelen van Land Aruba.	●
Kaderstelling en toezicht	Geen controle van de jaarrekening door de CAD. Geen verslaggevingsstelsel. Ontbreken van kaderstellende rollen binnen de Directie Financiën.	●
Doelmatigheid en doeltreffendheid	Er zijn geen cijfers beschikbaar inzake de productie/'outcome' van Land Aruba. Er worden geen normen/kostprijzen bepaald. Hierdoor kan de doelmatigheid van Land Aruba niet gestructureerd bepaald worden. Er wordt niet op doelmatigheid gestuurd.	●
Financieel beheer en interne controle	Inefficiënte deels handmatige processen die de benodigde producten niet tijdig opleveren. Geen monitoring processen. Interne controle niet over de gehele financieel administratieve processen ingericht. IT omgeving erg informeel geregeld. JD Edwards niet up to standard ingericht. IT omgeving niet geïntegreerd binnen Land Aruba.	●
Personeel	Veel uitvoerende medewerkers. Geen controllers en formele rapportage eenheid. Problemen om de juiste medewerkers te krijgen.	●
Cultuur en managementstijl	Er zijn verbeteringen, maar ze gaan langzaam. Geen "impuls" om te komen tot een kwalitatief goede administratie. Cultuur waarbij problemen bekend zijn, maar niet daadkrachtig opgelost worden.	●

Met de directies van de Directie Financiën en de CAD is besproken wat een realistisch ambitieniveau is voor de doorontwikkeling van de financiële functie op middellange termijn tegen de achtergrond van de bevindingen over de huidige situatie. Tegen deze achtergrond is een roadmap ontwikkeld om het niveau van financieel expert te bereiken. De roadmap omvat die zowel een aantal quick wins als projecten. Onderdeel van de roadmap zijn 3 kern-aanbevelingen die feitelijk betrekking hebben op alle financieel administratieve processen en die min of meer nieuw zijn voor Land Aruba. Het betreft de introductie van proceseigenaren, de introductie van controllersfunctie en het herontwerpen van de financieel administratieve processen binnen Land Aruba.

1. Proceseigenaren

Een proceseigenaar is "accountable" (eindverantwoordelijk) voor het beheer en daarmee voor het verbeteren en actueel houden van de processen inclusief de communicatie hierover naar relevante functionarissen en het bewaken dat de beheersmaatregelen binnen de processen goed worden uitgevoerd. Een proceseigenaar is in het algemeen een rol die een medewerker vervult naast een andere rol/rollen die deze medewerker vervult. Het gaat om proceseigenaren voor de volgende financieel administratieve hoofdprocessen:

- Begrotingsproces;
- Het inkoop tot betalingsproces (Purchase to Pay);
- Het inhuur tot salarisbetalingsproces (Hire to Retire);
- Het order tot ontvangst proces (Order to Cash);
- Het boekhoud en rapportageproces (Record to Report).

Het merendeel van deze processen speelt zich voor een groot deel af buiten de Directie Financiën. Dit betekent dat de proceseigenaar *afdelings/departementsoverstijgende bevoegdheden* nodig heeft. Daarnaast is een escalatieniveau naar het hoogste management vereist. Hiermee wordt feitelijk een soort matrixstructuur geïntroduceerd.

2. Introductie van de controllersfunctie

Organisaties met de omvang van Land Aruba onderkennen vaak ook een afzonderlijke controllersfunctie. Een controller is een functionaris met primair een bedrijfseconomische deskundigheid die de directies en de afdelingshoofden ondersteunt bij het interpreteren van de bestuurlijke informatie en hen kan helpen bij het afgeven van prognoses en het nemen van beslissingen. Een controller heeft primair een analyserende en een adviserende rol. Een belangrijk onderwerp van analyse en advies van de controller is onder meer de vraag in hoeverre het huidige budget gedurende het boekjaar over- of onderschreden zal worden.

Vaak heeft een controller andere persoonlijkheidskenmerken dan de administrateur. Een actieve bijdrage aan het beleid van een organisatie leveren stelt vaak net wat andere eisen dan het managen van een betrouwbare boekhouding.

3. Herontwerp de financieel administratieve transactie verwerkende processen in combinatie met een herimplementatie van JD Edwards

De financieel administratieve hoofdprocessen van Land Aruba (zie hierboven bij proceseigenaren) functioneren momenteel zowel ineffectief als inefficiënt. Daarnaast worden de mogelijkheden die het JD Edwards systeem biedt onvoldoende benut. Een procesherontwerp traject in combinatie met een herimplementatie van JD Edwards voor elk van deze hoofdprocessen maakt daarom deel uit van het plan.

Het eindproduct hiervan is onder meer een financiële functie waarvan de processen functioneren conform best practices leidend tot een hogere kwaliteit en lagere kosten. Dit traject maakt het tevens mogelijk:

- een deel van de interne controle maatregelen te automatiseren (zogenaamde application controls),
- te komen tot standaardrapportages en
- de medewerkers direct in hun toekomstige rollen te trainen.

2 Achtergrond en doelstelling

De Coronacrisis van 2020 heeft de economie van Aruba flink aangetast. Aruba heeft financiële steun aan Nederland gevraagd. Tijdens de onderhandelingen hierover, is geconcludeerd dat hervormingen nodig zijn om te voorkomen dat als de Coronacrisis voorbij is, de economie van Aruba terug zou vallen.

Nederland heeft een landspakket afgesproken met Aruba. Dit landspakket vormt de basis voor de verstrekte financiële steun. De benodigde hervormingen zijn in het landspakket op themaniveau benoemd. In nadere uitwerkingen hiervan is bepaald dat een nulmeting nodig is, om de problematiek, oplossingsrichtingen, samenhang en gewenste aanpak scherp te krijgen. Er is in het verlengde hiervan een nadere offerteaanvraag uitgezet voor een onderzoek met als thema “Versterken financiële organisatie Land Aruba”.

Op basis van deze offerteaanvraag is aan Improven gevraagd om samen met Grant Thornton Aruba een onderzoek uit te voeren naar de status van de financiële functie van Land Aruba. Doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de grootste en belangrijkste knelpunten met betrekking tot de opzet van de financiële organisatie. Hierbij zal in ieder geval gekeken worden naar de volgende facetten:

- De uitvoering van de begrotingscyclus, waaronder de opstelling, wijziging en verantwoording van en over de begroting met de bijhorende integrale afwegingen en rolverdelingen.
- De verantwoordelijkheid voor kaderstelling en toezicht.
- Het onderzoeken van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid.
- De uitvoering van het financieel beheer en de materiele bedrijfsvoering, met de ondersteunende processen (waaronder IC/AO).

Een kanttekening is hierbij op zijn plaats. Een onderzoek naar knelpunten is naar de aard kritisch. Het richt zich namelijk niet op wat er allemaal goed gaat binnen de financiële functie.

Het afgesproken resultaat bestaat uit een onderzoeksrapport met bevindingen, knelpunten en deficiënties t.o.v. ‘best practices’. Aanbevelingen om deze knelpunten en deficiënties te verhelpen zullen worden gegeven. Het rapport omvat:

1. Analyse van de huidige inrichting van de financiële functie, waarbij gekeken wordt naar de opzet, het bestaan en de werking van de huidige inrichting.
2. Formulering van randvoorwaarden voor het verhelpen van de aangegeven knelpunten. Hierbij worden de uit te voeren acties onderverdeeld in korte termijn (quick win) acties en acties op langere termijn met bijhorende prioriteiten.

Daarnaast zullen wij op basis van de bevindingen een in onze visie realistisch en haalbaar high-level implementatieplan “Acties ter versterking van de financiële functie van Land Aruba” opleveren waarin de aanbevelingen c.q. acties in de tijd zijn uitgewerkt.

Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt de bij het onderzoek gehanteerde werkwijze toegelicht. Hoofdstuk 4 richt zich op de analyse van de inrichting van de huidige financiële functie. In het volgende hoofdstuk (5) worden de aanbevelingen om te komen tot een verbetering van de financiële functie toegelicht. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens een beeld geschetst wat de effecten kunnen zijn van het opvolgen van de gedane aanbeveling op de toekomstige financiële functie van Land Aruba.

3 Gevolgde werkwijze

De scope van het onderzoek betrof:

- De uitvoering van de begrotingscyclus, waaronder de opstelling, wijziging en verantwoording van en over de begroting met de bijhorende integrale afwegingen en rolverdelingen.
- De verantwoordelijkheid voor kaderstelling en toezicht.
- Het onderzoeken van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid.
- De uitvoering van het financieel beheer en de materiele bedrijfsvoering, met de ondersteunende processen (waaronder IC/AO).

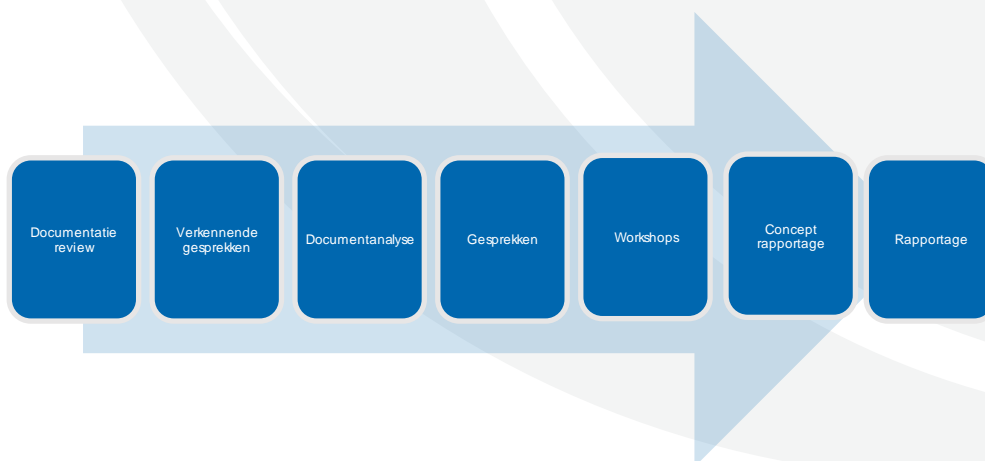
Het onderzoek heeft zich uitgaande van deze scope (begrotingscyclus kaderstelling en toezicht, doelmatigheid en doeltreffendheid en financieel beheer en interne controle) tevens gericht op de personeelsaspecten en cultuur en leiderschap.

Tot de scope van de financiële functie behoren in principe de volgende organisatieonderdelen:



Als gevolg van de specifieke situatie van Land Aruba heeft de focus van het onderzoek om praktische redenen zich met name met name gericht op de Directie Financiën en de CAD.

Schematisch gezien zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd gedurende dit onderzoek:



Het onderzoek is gestart in oktober 2021 en afgerond in april 2022. Een overzicht van de geraadpleegde documentatie is opgenomen als bijlage 1. Een overzicht van de geïnterviewde personen is toegevoegd als bijlage 2.

Het onderzoek is begeleid door een stuurgroep bestaande uit de volgende personen:

Land Aruba

Derrick Werleman, directeur Directie Financiën

Roland Pang, directeur CAD

Ministerie van Binnenlandse zaken

Andreas Burger

Anton van der Kruk

Ruben Goedhoop

Tijdelijke Werkorganisatie COHO

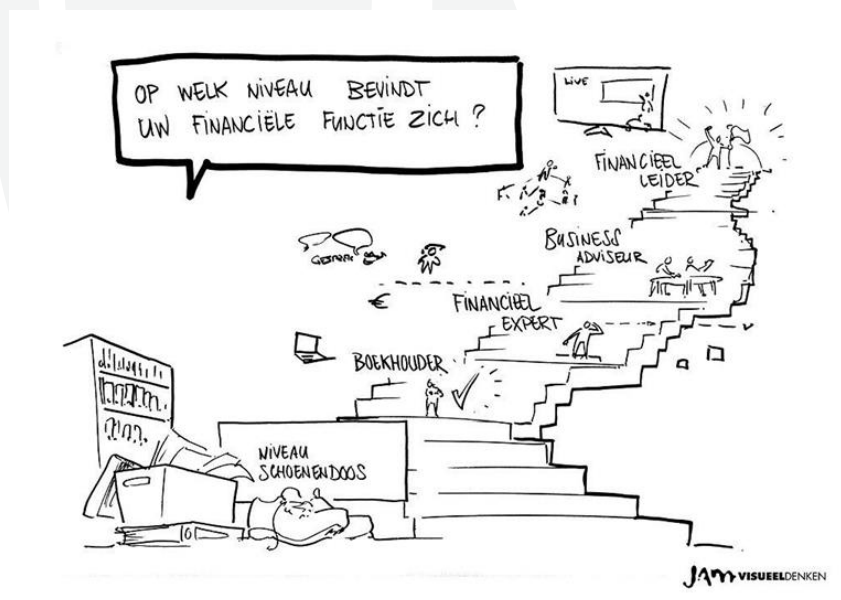
Indra Zaandam/Peter Davidse Tijdelijke werkorganisatie Aruba

De stuurgroep is in totaal 8 keer bijeengekomen.

De rol van de stuurgroep was het bewaken van de voortgang en een inhoudelijke beoordeling en uiteindelijke accordering van de opgeleverde producten.

4 Status financiële functie Land Aruba

Voor het beoordelen van de huidige status van de financiële functie van Land Aruba is het onderstaande ontwikkelmodel voor de financiële functies (zie Algemene Grondslagen Starreveld, Bergsma & Van Leeuwen Hoofdstuk 12.5 evolutionaire stadia van de financiële functie) gehanteerd.



De trap geeft geen willekeurige reeks aan. Iedere volgende fase veronderstelt dat de verbeteringen in de vorige fase grotendeels zijn gerealiseerd.

De schoenendoos

Wij hebben het hier over die gevallen waarin de administratie of belangrijke delen daarvan niet in orde zijn. Het belangrijkste kenmerk van een dergelijke situatie is het zeer laat opleveren van een verantwoording over het afgelopen jaar (en een begroting die gebaseerd is op recente cijfers) omdat de administratie niet op orde is, vaak gekoppeld aan het ontbreken van een goedkeurende accountantsverklaring.

Het stadium van de scorekeeper of boekhouder

In zijn meest elementaire vorm houdt een financiële functie betrouwbaar de 'score' bij van alle transacties die in de organisatie plaatsvinden: facturering, inkoop, salarissen, werkstaten, productie, enz. Als de administraties goed en betrouwbaar worden bijgehouden en bij zijn, is de scorekeeper (boekhouder) tevreden.

Het stadium van de financieel expert

Een groeistadium verder dan dat van de scorekeeper is de financial expert. Behalve de vraag of de scores ‘goed’ worden bijgehouden, stelt de financial controller ook de vraag of dit wel tijdig gebeurt: het moet goed en het moet snel. De administratie zelf moet efficiënt zijn ingericht en geeft het hele jaar door inzicht in de financiële stand van zaken. De financiële functie ondersteunt de budgethouders bij het verkrijgen van inzicht in hun financiële positie. Er wordt actief op financiën gestuurd.

Begin van deze eeuw heeft de Directie Financiën aangegeven te willen functioneren op het niveau van financieel expert. Kijkend naar dit groeipad is het niveau financieel expert, op middellange termijn op basis van de huidige opzet van Directie Financiën het eerst haalbare niveau.

De regelgeving van Land Aruba sluit goed op de ambitie om het niveau financieel expert te bereiken. Echter, in de praktijk wordt niet conform de opzet van de regelgeving gewerkt en [bevindt Land Aruba zich op het niveau schoenendoos](#).

Voor het onderzoek is daarom als uitgangspunt genomen na te gaan wat er ontbreekt om te kunnen gaan fungeren op het niveau financieel expert. In onderstaand schema wordt de resultaten hiervan samengevat weergegeven.

	Samenvattende bevindingen	Stoplicht conclusie t.a.v. Financial Expert
Begrotingscyclus	Te late aanlevering begroting. Afzonderlijk begrotingsproces voor enkele onderdelen van Land Aruba.	
Kaderstelling en toezicht	Geen controle van de jaarrekening door de CAD. Geen verslaggevingsstelsel. Ontbreken van kaderstellende rollen binnen de Directie Financiën.	
Doelmatigheid en doeltreffendheid	Er zijn geen cijfers beschikbaar inzake de productie/'outcome' van Land Aruba. Er worden geen normen/kostprijzen bepaald. Hierdoor kan de doelmatigheid van Land Aruba niet gestructureerd bepaald worden. Er wordt niet op doelmatigheid gestuurd.	
Financieel beheer en interne controle	Inefficiënte deels handmatige processen die de benodigde producten niet tijdig opleveren. Geen monitoring processen. Interne controle niet over de gehele financieel administratieve processen ingericht. IT omgeving erg informeel geregeld. JD Edwards niet up to standard ingericht. IT omgeving niet geïntegreerd binnen Land Aruba.	
Personeel	Veel uitvoerende medewerkers. Geen controllers en formele rapportage eenheid. Problemen om de juiste medewerkers te krijgen.	
Cultuur en managementstijl	Er zijn verbeteringen, maar ze gaan langzaam. Geen "impuls" om te komen tot een kwalitatief goede administratie. Cultuur waarbij problemen bekend zijn, maar niet daadkrachtig opgelost worden.	

4.1 Begrotingscyclus

Op het vlak van het begrotingsproces constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- De ontwerpbegroting wordt niet conform wettelijke termijn aan de Raad van Advies aangeboden als gevolg van een niet soepel verlopend proces. Redenen die genoemd werden, waren onder andere late aanlevering door de verschillende primaire diensten, geen standaard formaat voor aanleveren van documentatie, geen meerjarenbegroting, lang wachten op afrondende werkzaamheden bij de Directie Wetgeving en Juridische Zaken. Het gevolg is dat onvoldoende tijdig financieel bijgestuurd kan worden.
- Eerdere adviezen van de CAft op dit vlak zijn niet opgevolgd.
- Het aanleveren van informatie door de primaire diensten aan Directie Financiën vindt niet eenduidig plaats. Dit leidt weer tot te late aanlevering van de ontwerpbegroting.
- Statenleden krijgen als gevolg hiervan minder tijd om de ontwerpbegroting te beoordelen. Hierdoor kunnen de ontwerpbegrotingen niet tijdig door de Staten worden vastgesteld.
- Er is voor autonome entiteiten binnen de Landsverheid zoals de Dienst Openbare Werken, de staatsorganen Raad van Advies, Algemene Rekenkamer Aruba en de Staten van Aruba conform de comptabiliteitsverordening een afzonderlijk begrotingsproces. De hieruit resulterende begrotingen worden niet op het zelfde moment behandeld. Dit maakt het moeilijker om de totale financiële situatie van Land Aruba als één geheel te beoordelen.

- Er worden verschillende bronnen gebruikt voor het opstellen van prognoses. Dit leidt tot het risico dat de uitgangspunten die worden gehanteerd bij het opstellen van de begroting niet vergelijkbaar zijn. Er ontbreekt een onafhankelijke bron voor het opstellen van deze prognoses. Dit leidt tot het risico van sturing in de richting van een gewenste uitkomst bij het opstellen van de begroting.

4.2 Kaderstelling en toezicht

Op het vlak van kaderstelling en toezicht constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- De jaarrekeningen worden vaak niet tijdig opgeleverd en aan de Algemene Rekenkamer Aruba aangeboden.
- De CAD heeft als taak de jaarrekeningen van Land Aruba te controleren. Er vindt echter geen gestructureerde externe controle plaats op de jaarrekeningen door de CAD als gevolg van andere prioriteiten in combinatie met een gebrek aan gekwalificeerd personeel. Hierdoor bestaat het risico dat de opgeleverde jaarrekeningen onvoldoende betrouwbare informatie bevatten.
- Er is geen structurele en tijdige oplevering van informatie door overheidsdeelnemingen. Mede als gevolg hiervan bestaat er tussentijds onvoldoende inzicht in de financiële situatie van Land Aruba als geheel.
- Er is geen formeel verslaggevingsstelsel voor het Land. Hierdoor bestaat er geen voor de accountant bruikbaar toetsingskader.
- Binnen de Directie Financiën ontbreken kaderstellende rollen. Hier wordt bedoeld op functionarissen die zich bezighouden met het vervaardigen van financiële spelregels waar de medewerkers van Land Aruba zich aan moeten houden.

4.3 Doelmatigheid en doeltreffendheid

Financiële functies die op het niveau van business expert/adviseur fungeren besteden ook aandacht aan de vraag in hoeverre de beoogde doelen haalbaar zijn, gerealiseerd worden en in welke mate dit doelmatig plaatsvindt. Op het vlak doelmatigheid en doeltreffendheid constateren wij dat onderstaande zaken ontbreken:

- Er zijn geen informatie / cijfers beschikbaar inzake de productie/'outcome' van Land Aruba.
- Er worden geen normen/kostprijzen bepaald. Een afdeling hiervoor ontbreekt. Kostprijzen bevatten een norm voor de doelmatigheid van de door Land Aruba uitgevoerde activiteiten.
- Hierdoor kan de doelmatigheid van Land Aruba niet gestructureerd bepaald worden. Er wordt dan ook niet op doelmatigheid gestuurd.
- De Algemene Rekenkamer Aruba kan logischerwijs nu dan ook geen controle op de doelmatigheid uitvoeren en beperkt zicht veelal tot financiële analyses.

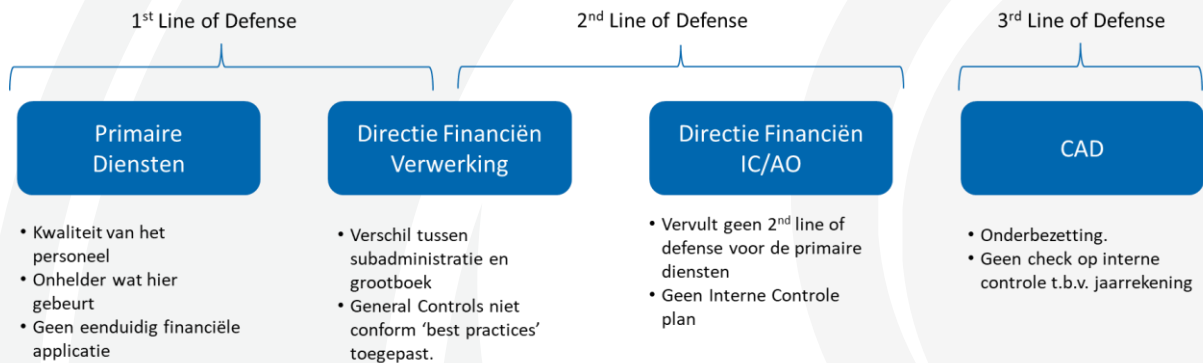
4.4 Financieel beheer en interne controle

In onderstaande paragraaf komen als onderdeel van financieel beheer en interne controle de volgende onderwerpen aan bod:

- interne controle
- de volgende drie financieel administratieve hoofdprocessen:
 - a. record to report
 - b. opbrengt genererende processen
 - c. inkoop tot betalingsproces
- IT die de financieel administratieve hoofdprocessen ondersteund.

4.4.1 Interne controle

Er vindt geen gestructureerde interne controle plaats op de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van de administratie van Land Aruba. Ook wordt het 3 lines of defense model niet toegepast. 3 lines of defense model wordt gezien als best practice op het vlak van interne controle. Het toepassen ervan leidt tot een verhoging van de betrouwbaarheid van de gegevens die worden verzameld, verwerkt en verstrekt door de financiële functie. Onderstaande figuur geeft dit schematisch weer:



Feitelijk worden momenteel interne controles uitsluitend binnen de Directie Financiën uitgevoerd. Er wordt niet gewerkt op basis van een controleplan.

4.4.2 Record to report proces

Het record to report proces omvat de gehele keten van het vastleggen van basisgegevens, het verzamelen en ordenen hiervan tot het maken van rapportages en het sturen op basis van deze rapportages. Op het vlak van het Record to Report proces (R2R) constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- De boekhouding maakt geen standaardrapportages aan.
- Er zijn erg veel budgethouders (96) voor een organisatie met de omvang van Land Aruba. Als gevolg hiervan zijn veel rapportages vereist om inzicht te geven in de financiële positie van de budgethouders. Er is geen gestructureerde planning en control-cyclus per budgethouder waarbij gestuurd wordt op budgetrealisatie en prognoses.
- Treasury hanteert een eigen prognosemodel dat gebaseerd is op realisaties vanuit de administratie aangevuld met historische trends. Er wordt geen gebruik gemaakt van prognoses gebaseerd op verantwoordingen. Het zou effectiever zijn als vanuit het financieel-administratieve systeem JD Edwards (EnterpriseOne) direct kasprognoses worden voortgebracht.
- Er bestaat geen inzicht in de liquiditeit van de staatsdeelnemingen. Als gevolg hiervan bestaat er onvoldoende inzicht in de liquiditeitspositie van Land Aruba.
- Er wordt niet gewerkt met geautomatiseerde journaalposten. Hierdoor zijn veel handmatige handelingen vereist om de administratie bij te laten zijn. Dit is minder efficiënt, foutgevoelig en kan leiden tot achterstanden in de administratie.

4.4.3 Opbrengst genererende processen

De scope van het onderzoek betrof de opbrengst genererende processen van Land Aruba met uitzondering van de belastingontvangsten. Op het vlak van de opbrengst genererende processen (Order to Cash of O2C) constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- Niet belasting opbrengsten die in JD Edwards gefactureerd moeten lopen in de regel via de Directie Financiën. De Diensten geven hiertoe opdracht aan de debiteurenadministratie van de Directie Financiën. Er zijn evenwel een aantal primaire diensten (onder andere DOW, DIP en Directie Scheepvaart) die zelf in JD Edwards kunnen factureren. Bij deze primaire diensten is geen sprake van

een eenduidige procesinrichting en geen eenduidig gebruik van systemen bij facturering. Deze processen vinden buiten het toezicht van de Directie Financiën plaats. De facturen worden aangeleverd aan de Directie Financiën die deze vervolgens boekt. Er is voor deze primaire diensten geen directe koppeling tussen factuureersysteem en debiteursysteem. Dit leidt voor deze diensten tot inefficiënte opbrengst genererende processen.

- Als gevolg hiervan bestaat het risico dat Land Aruba wel diensten in rekening brengt maar deze niet ontvangt (frauderisico). Daarnaast impliceert een dergelijke procesgang een verhoogde kans op fouten.
- De verantwoordelijkheid voor de stamgegevens debiteuren is onhelder. Dit leidt bijvoorbeeld tot het risico van twee dezelfde debiteuren die onder verschillende namen zijn opgenomen met als gevolg een minder goed inzicht in het kredietrisico dat Land Aruba op deze debiteur loopt.
- Er is sprake van weinig slagvaardig (her)financieringsproces. Dit leidt ertoe dat door Land Aruba financiële middelen niet altijd tegen de meest optimale voorwaarden kunnen worden aangetrokken.

4.4.4 Het inkoop tot betaling proces

Op het vlak van [het inkoop tot betaling proces](#) (Purchase to Pay of P2P) constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- Het P2P proces verloopt niet conform best practices' (voorbeeld: prestatieverklaringen in systeem, 3-way match, automatische bankboekingen, etc.). Als gevolg hiervan zijn relatief veel medewerkers nodig voor het uitvoeren van dit proces en bestaat er een grotere kans op fouten. Een voorbeeld hiervan zijn de handmatige handelingen waaronder handtekening van bevoegd gezag die nodig zijn op ingekomen facturen. Best practice is een dergelijke controle geautomatiseerd te laten verlopen op basis van een prestatie akkoordverklaring in het systeem.
- Er is een intentie om te automatiseren van het aanvraagproces voor inkooporders via JOIN/DECOS, en niet via JD Edwards, door gebrek aan kennis/capaciteit om dit in te richten in JD Edwards. Het gebruiken van de functionaliteit in JD Edwards is efficiënter.
- De decentrale invoer in JD Edwards is beperkt. Verplichtingeninvoer is allen mogelijk bij DOW en de Colleges die toegang hebben. Zij hebben immers hun eigen "bedrijf" in JD Edwards. Derhalve hebben diensten een licentie toegewezen gekregen om in JD Edwards verplichtingen in te voeren. Dit leidt tot extra handmatige handelingen bij de Directie Financiën.
- De verantwoordelijkheid voor de stamgegevens voor de crediteuren is onhelder. Dit leidt bijvoorbeeld tot het risico op betaling aan onjuiste crediteuren.
- Er is sprake van inefficiënt ingerichte P2P processen. Er zijn te veel handmatige handelingen waaronder uitgeven van benzinebonnen en leges. Dit leidt tot inefficiënte processen met een hoger frauderisico dan bij meer geautomatiseerde processen.
- Er is sprake van een ongewenst functiecombinatie rond betalingen.

4.4.5 IT die de financieel administratieve processen ondersteunt

Op het vlak van [IT](#) constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- De IT omgeving is erg informeel geregeld. Gebruik, beheer en het ontwikkelen van financiële systemen loopt in elkaar over.
- De risico's die super users met zich meebrengen worden niet afgedekt.
- De General Controls rondom de financiële IT systemen zijn niet formeel ingeregeld (v.b. beheer autorisatiematrix).
- JD Edwards is niet up to standard ingericht. Er is weinig kennis van JD Edwards aanwezig binnen Land Aruba.
- Niet alle licenties van JD Edwards zijn in gebruik.

- Het is niet helder welke application controls worden uitgevoerd.
- Hoewel niet toegestaan blijkt het naar ons is medegedeeld mogelijk in afgesloten periodes te boeken.
- De IT omgeving is niet geïntegreerd binnen Land Aruba maar stand-alone binnen Directie Financiën. Directie Financiën beheert een eigen netwerk. Andere Diensten zoals DIMP en DOW hebben op vergelijkbare wijze hun eigen IT geregeld. Dit leidt tot een verboddeling van kennis binnen Land Aruba en maakt de continuïteit van het functioneren van de systemen van de Directie Financiën afhankelijk van een beperkt aantal sleutelpersonen.
- De crediteuren en de debiteurenadministratie sluiten niet aan op het grootboek van JD Edwards.
- Niet alle Diensten zijn direct gekoppeld aan JD Edwards. Dit punt als al aan de orden geweest bij de opbrengst generende processen en het P2P proces

4.5 Personeel

4.5.1 Indicatieve salaris benchmark (bruto maandsalaris)

Als onderdeel van het onderzoek is tevens een indicatieve salarisbenchmark uitgevoerd. Dit om de bestaande beloningssituatie te beoordelen, men daarnaast om te kunnen beoordelen of de gewenste wijzigingen binnen de financiële functie tegen issues op het vlak van het salarishuis aan kunnen lopen. Hierbij is een vergelijking uitgevoerd met de salarisniveaus in het Caribisch gebied en die binnen de Nederlandse overheid. Voor een verdieping wordt verwezen naar bijlage 3 en 4.

Bij de Directie Financiën lijken de salarissen, rekening houdend met de schaarste toelage, aan de onderkant van het salarishuis (tot en met schaal 11) aan de ruime kant. De hogere salarissen zijn nog redelijk competitief als gevolg van de schaarstetoelagen. Echter doordat in deze schalen vanaf schaal 13 geen verdere salarisontwikkeling mogelijk is wordt het minder aantrekkelijk de bij deze schalen behorende functies langdurig te vervullen.

Bij de CAD lijken de salarissen, rekening houdend met de schaarste toelage, aan de onderkant van het salarishuis tot en met schaal 13 aan de ruime kant. De hogere salarissen (schaal 14 en 15) zijn dat niet en liggen onder het niveau van de markt.

4.5.2 Huidige personele bezetting

Onderstaand overzicht geeft een inzicht in de voornaamste knelpunten binnen de huidige bezetting van de financiële functie.

	Directie Financiën	CAD
Formatie	81	19
Bezetting	62	8 (waarvan 3 ondersteunend)
Vacante essentiële functies	Hoofd Financieel Beheer Chef Financiële Rapportage & Analyse	Onvoldoende zware auditors
Effecten	Achterstanden jaarrekening	Geen controle jaarrekening
Genoemde redenen	Onvoldoende competitief salaris ten opzichte van de private sector	Onvoldoende competitief salaris ten opzichte van de private sector

Hieruit blijkt dat de huidige bezetting niet in lijn is met formatie. In de huidige situatie leidt dit tot een gevoel van onderbezetting. De formatie hoeft echter niet in lijn te worden gebracht met de bezetting indien het hierna in hoofdstuk 5 te behandelen plan wordt uitgevoerd.

Er is geen onderzoek gedaan naar de persoonlijke kwaliteit van de medewerkers. Wel kan geconstateerd worden dat enkele essentiële functies niet zijn ingevuld. In de toekomst zal ook behoefte gaan bestaan aan een ander

type medewerker van de financiële functie (denk bijvoorbeeld aan controllers). Dit zal leiden tot een gemiddelde toename van de benodigde salarisschalen (zie ook paragraaf 5.5.1).

Tevens zal veel minder behoefte bestaan aan meer uitvoerende medewerkers aangezien hun werkzaamheden voor een groot deel geautomatiseerd kunnen worden.

4.6 Cultuur en leiderschapsstijl

Op het vlak van cultuur en leiderschapsstijl constateren wij dat onderstaande zaken moeten verbeteren om op het niveau financieel expert terecht te komen:

- Er zijn verbeteringen, maar ze gaan langzaam.
- Er is sprake van een cultuur waarbij problemen bekend zijn, maar niet daadkrachtig opgelost worden.
- Medewerkers ervaren als gevolg hiervan geen "impuls" om te komen tot een kwalitatief goede administratie. Er heerst soms frustratie en demotivatie, omdat men immers wel vaak e.e.a. probeert, maar met beperkt succes.
- De eerste lijn (primaire diensten) pakt zijn formele rol niet op, maar dit wordt gedoogd.
- Het onderwerp Financiën leeft niet onder de gemeenschap.

5 Aanbevelingen om te komen tot verbetering: niveau financieel expert

Met de directies van de Directie Financiën en de CAD is besproken wat een realistisch ambitieniveau is voor de doorontwikkeling van de financiële functie op middellange termijn tegen de achtergrond van de bevindingen over de huidige situatie.

In het verlengde van de constatering uit het vorige hoofdstuk zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. In dit hoofdstuk worden deze aanbevelingen verder uitgewerkt. Het uitvoeren van de aanbevelingen is noodzakelijk om op het gewenste niveau van financieel expert te komen.



Hierbij geven wij een nadere toelichting op 3 kern-aanbevelingen die feitelijk betrekking hebben op alle financieel administratieve processen en min of meer nieuw zijn voor Land Aruba. Het betreft de introductie van proceseigenaren, de introductie van controllersfunctie en het herontwerpen van de financieel administratieve processen binnen Land Aruba.

1. Proceseigenaren

Een proceseigenaar is “accountable” (eindverantwoordelijk) voor het beheer en daarmee voor het verbeteren en actueel houden van de processen inclusief de communicatie hierover naar relevante functionarissen en het bewaken dat de beheersmaatregelen binnen de processen goed worden uitgevoerd. Een proceseigenaar is in het algemeen een rol die een medewerker vervult naast een andere rol/rollen die deze medewerker vervult. Het gaat om proceseigenaren voor de volgende financieel administratieve hoofdprocessen:

- Begrotingsproces;
- Het inkoop tot betalingsproces (Purchase to Pay);
- Het inhuur tot salarisbetalingsproces (Hire to Retire);
- Het order tot ontvangst proces (Order to Cash);
- Het boekhoud en rapportageproces (Record to Report).

Het merendeel van deze processen speelt zich voor een groot deel af buiten de Directie Financiën. Dit betekent dat de proceseigenaar *afdelings-/departement overstijgende bevoegdheden* nodig heeft. Daarnaast is een escalatieniveau naar het hoogste management vereist. Hiermee wordt feitelijk een soort matrixstructuur geïntroduceerd.

Bij het herontwerpen van de financieel administratieve processen (zie hieronder) kan eenmalig een slag worden gemaakt om de verbeterde processen in kaart te brengen. In het algemeen worden dergelijke proceseigenaren in een periode van onderhoud ondersteund door medewerkers die de processen op orde houden door deze permanent aan te passen aan procesverbeteringen.

2. Introductie van de controllersfunctie

Organisaties met de omvang van Land Aruba onderkennen vaak ook een afzonderlijke controllersfunctie. Een controller is een functionaris met primair een bedrijfseconomische deskundigheid die de directies en de afdelingshoofden ondersteunt bij het interpreteren van de bestuurlijke informatie en hen kan helpen bij het afgeven van prognoses en het nemen van beslissingen. Een controller heeft primair een analyserende en een adviserende rol. Een belangrijk onderwerp van analyse en advies van de controller is onder meer de vraag in hoeverre het huidige budget gedurende het boekjaar over- of onderschreden zal worden.

Vaak heeft een controller andere persoonlijkheidskenmerken dan de administrateur. Een actieve bijdrage aan het beleid van een organisatie leveren stelt vaak net wat andere eisen dan het managen van een betrouwbare boekhouding.

In Nederland is er een aparte vereniging voor zogenaamde registercontrollers. Deze hebben hun eigen gedragscode. Uitgangspunt daarbij zijn de volgende principes:

- objectiviteit
- deskundigheid en zorgvuldigheid (er worden opleidingseisen gesteld en er is een permanente educatieverplichting)
- geheimhouding
- professionaliteit

3. Herontwerp de financieel administratieve transactie verwerkende processen in combinatie met een herimplementatie van JD Edwards

De financieel administratieve hoofdprocessen van Land Aruba (zie hierboven bij proceseigenaren) functioneren momenteel zowel ineffectief als inefficiënt. Daarnaast worden de mogelijkheden die het JD Edwards systeem biedt onvoldoende benut. Een procesherontwerp traject in combinatie met een herimplementatie van JD Edwards voor elk van deze hoofdprocessen maakt daarom deel uit van het plan.

Het eindproduct hiervan is onder meer een financiële functie waarvan de processen functioneren conform best practices leidend tot een hogere kwaliteit en lagere kosten. Dit traject maakt het tevens mogelijk:

- een deel van de interne controle maatregelen te automatiseren (zogenaamde application controls),
- te komen tot standaardrapportages en
- de medewerkers direct in hun toekomstige rollen te trainen.

Hieronder worden de gedane aanbevelingen in meer detail toegelicht.

5.1 Begrotingscyclus

Op het vlak van het **begrotingsproces** doen wij de volgende aanbevelingen om dit proces op het niveau van financieel expert te brengen:

- Benoem een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden voor het begrotingsproces. Optimaliseer dit proces, maak de rollen binnen het proces helder en dwing af dat iedereen goed zijn rol binnen dit proces speelt.
- Wijs indien nodig in aanvulling hierop een gedelegeerd proceseigenaar binnen Directie Financiën aan die er op toeziet dat de begroting binnen de wettelijke termijnen behandeld wordt.
- Streef naar consensus over de informatie en documentatie die naar de Staten van Aruba wordt gestuurd ongeacht politieke achtergrond zodat zij hun budgetrecht degelijk kunnen uitoefenen.
- Ga de mogelijkheid na om in elke geval één uniforme bij voorkeur onafhankelijk bron van prognoses te hanteren voor het begrotingsproces zoals de Centrale Bank van Aruba of uitbesteden.
- Maak de afdeling Begroting en Beleid (Directie Financiën) verantwoordelijk op welke wijze de beleidsmatig geaccepteerde adviezen van de CAft opgevolgd kunnen worden.
- Implementeer een maximale behandeltermijn voor de begroting bij de Staten in de wetgeving.
- Pas de comptabiliteitsverordening aan en ga met één begroting werken.
- Zoek verder uit wat de impact zal zijn van de RAFT en RCOHO-regelgeving op de begrotingscyclus; proces en termijnen, alsmede de rollen van de bestuursorganen.

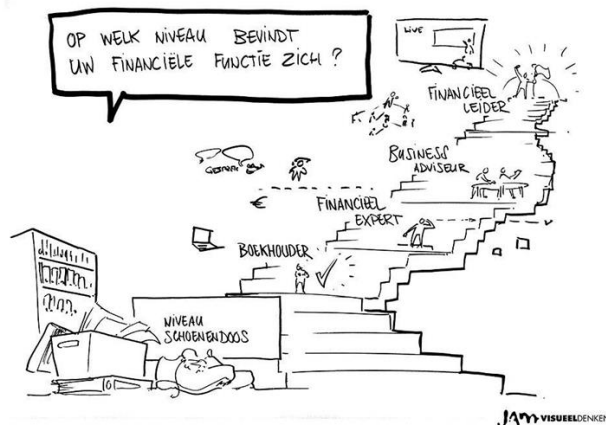
5.2 Kaderstelling en toezicht

Op het vlak van **kaderstelling en toezicht** doen wij de volgende aanbevelingen om dit thema op het niveau van financieel expert te brengen:

- Benoem een proces eigenaar voor het 'record to report' proces. De eerste opgave is het zorg dragen voor gedegen projectmanagement voor het verder oplossen van de vertragingen bij het afronden van de jaarrekeningen.
- Heroverweeg de prioriteitstelling CAD (korte termijn). Er moet tijd en aandacht vrijgemaakt worden voor het uitvoeren van de jaarrekeningcontrole. Een gedeeltelijk alternatief hiervoor is het aantrekken van personeel, het inhuren van externe capaciteit of het uitbesteden van de jaarrekeningcontrole.
- Afdwingen van het tijdig opleveren van de vereiste informatie van staatsbedrijven en instanties via de Ministerraad en beleggen bij proceseigenaar. Rol en bevoegdheden van de Minister van Financiën op dit vlak versterken.
- Ontwerp een nieuw financieel verslaggevingsstelsel en pas de comptabiliteitsverordening hier op aan.
- Start met formaliseren van de begrotings- en accounting richtlijnen en implementatie hiervan. Leg een en ander vast in een accounting manual.

5.3 Doelmatigheid en doeltreffendheid

Indien de financiële functie van Land Aruba op het niveau van financieel expert fungeert is de financiële functie in staat om goed te kunnen voorspellen hoeveel geld benodigd zal zijn voor Land Aruba en of het budget wel of niet gerealiseerd kan worden. Het sturen op doelmatigheid hoort daar echter nog niet bij.



Hiervoor moeten de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- ▶ Ontwikkelen van normen, identificeren en verzamelen van kengetallen over doelmatigheid.
- ▶ Monitoren en informeren (transparantie) over doelmatigheid van dienstverlening.
- ▶ Adviseren over mogelijkheden tot doelmatigere processen en werkwijzen.

Deze activiteiten zijn nodig om op de trap de stap naar business adviseur te gaan zetten. Geadviseerd wordt om hier een plan van aanpak voor te maken zodra het behalen van niveau van financieel expert in zicht komt en voldoende geborgd is.

5.4 Financieel beheer en interne controle

5.4.1 Interne controle

Om **interne controle** op het niveau van financieel expert te brengen adviseren wij een intern controlestelsel uit te werken dat gaat functioneren conform het zogenaamde 3 Lines of Defense (3LoD) model. Hierbij is de taakverdeling als volgt:

- a. De 1st line (de primaire diensten) nemen zelf de verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheid en betrouwbaarheid van transacties en gaan controlewerkzaamheden uitvoeren. Deze verantwoordelijkheid ligt daar formeel nu overigens min of meer ook al.
- b. De 2nd line voert gestructureerd *aanvullende* controles uit op die van de eerste lijn en voert binnen de Directie Financiën de controles uit die niet worden uitgevoerd door JD Edwards maar wel noodzakelijk zijn om de rechtmatigheid en betrouwbaarheid van de administratie te waarborgen. De tweede lijn stelt tevens goede werking van de eerste lijn vast. De tweede lijn rapporteert maandelijks over de stand van zaken en de bevindingen van de uitgevoerde controlemaatregelen aan het eerste en tweede lijnsmanagement.
- c. De 3rd line (de CAD) stelt de goede werking van de 1st en 2nd line vast en controleert de jaarrekening op de aspecten rechtmatigheid en betrouwbaarheid.

5.4.2 Record to report proces

Op het vlak van het **record to report proces** doen wij de volgende aanbevelingen om dit proces op het niveau van financieel expert te brengen:

- Maak een liquiditeitsrapportage om de administratie goed inzicht in de liquiditeit van het Land te geven waarbij rekening wordt gehouden met het van staatsdeelnemingen te ontvangen dividend of mogelijk

noodzakelijke aanvullingen in de tekorten van de staatsdeelnemingen. Zie ook het eerdere advies over het tijdig opleveren van de vereiste informatie door staatsdeelnemingen en instanties.

- Beleg de verantwoordelijkheid om standaardrapportages te maken waarop voldoende interne controle maatregelen zijn uitgevoerd bij de boekhouding.
- Ga na op welke wijze het aantal budgethouders gereduceerd kan worden.
- Richt een control-functie in gebaseerd op het bespreken van standaard maandrapportages. Stel hiervoor controllers aan en richt een P&C rapportagelijin in. Ga stelselmatig werken met prognoses. Betrek budgeteigenaren via Ministerraad.
- Laat het prognosemodel van treasury op termijn aansluiten op de bovengenoemde rapportagecyclus

5.4.3 Opbrengst genererende processen anders dan belastingopbrengsten

Op het vlak van de [opbrengst genererende processen](#) doen wij de volgende aanbevelingen om dit proces op het niveau van financieel expert te brengen:

- Benoem een proceseigenaar O2C met voldoende bevoegdheden.
- Herontwerp de opbrengst generende processen in combinatie met de inrichting van JD Edwards op een dusdanige manier dat factuurgegevens bij alle diensten op een uniforme wijze controleerbaar worden ingevoerd bij de primaire diensten, facturen geautomatiseerd worden aangemaakt, geaccordeerd en automatisch doorgeboekt naar de debiteurenadministratie.
- De debiteurenadministratie gaat het beheer van debiteuren door de primaire diensten ondersteunen door het uitvoeren van het aanmaningen en incassoproces. Bij de primaire diensten ligt de verantwoordelijkheid voor de inbaarheid.
- Richt een formeel proces in voor beheer stamgegevens debiteuren dat grotendeels geautomatiseerd is en dat start bij de primaire diensten.
- Nagaan hoe het debiteurenproces bij alle Diensten en voor alle producten/diensten geoptimaliseerd kan worden, rekening houdend dat sommige betalingen met contant geschieden.
- Ga de mogelijkheden na de formele regelingen zo aan te passen dat bij het (her) financieringsproces slagvaardiger geopereerd kan worden.

5.4.4 Het inkoop tot betaling proces

Op het vlak van het [inkoop tot betaling proces](#) doen wij de volgende aanbevelingen om dit proces op het niveau van financieel expert te brengen:

- Benoem een proceseigenaar P2P met voldoende bevoegdheden.
- Herontwerp het inkoop tot betalingsproces in combinatie met de inrichting van JD Edwards op een dusdanige manier dat best practices van inkoopprocessen op uniforme wijze controleerbaar worden toegepast gebaseerd op invoer door en controle bij de primaire diensten, verplichtingen geautomatiseerd worden geaccordeerd, prestatieverklaringen in het systeem worden weergegeven en 3 way matching automatisch plaats vindt.
- Richt een formeel proces in voor beheer stamgegevens crediteuren dat grotendeels geautomatiseerd is en dat start bij de primaire diensten.

- Wijs licenties toe aan de primaire diensten en instrueer de betrokken diensten hoe de transacties moeten worden ingevoerd.
- Heroverweeg de risico's rondom het betalingsproces en de daarbij te hanteren functiescheiding.

5.4.5 IT die de financieel administratieve processen ondersteunt

Op het vlak van IT doen wij de volgende aanbevelingen om dit proces op het niveau van financieel expert te brengen:

- Heroverweeg de positionering van de ICT ten behoeve van de financiële functie Land Aruba breed.
- Richt functiescheiding rond ICT in, ontwerp, beschrijf en implementeer general controls. Ga application controls in JD Edwards beheren en testen op goede werking (inclusief afsluiting van oude periodes)
- Herinrichting JD Edwards voor P2P, O2C en R2R (zie boven). Los en passant het probleem van de aansluitingen tussen crediteuren en debiteuren sub-administratie met het grootboek op.
- Bouw kennis van JD Edwards op. Dit zou kunnen door het benoemen van meer key users (ook bij de primaire diensten). Leidt hen ook op. Rouleer de key user over de verschillende modules van JD Edwards. Vorm met hen (inclusief functioneel beheer) een community en organiseer regelmatig community bijeenkomsten met inhoudelijke JD Edwards onderwerpen.
- Sluit alle primaire diensten aan op JD Edwards.

5.4.5 Overige ondersteunende functies

Doordat binnen land Aruba voor ondersteunende diensten veelal geen Shared service organisaties bestaan of hiervan geen gebruik gemaakt wordt zijn bij de Directie Financiën en de CAD in totaal 10 medewerkers op **ondersteunende functies** werken (human resources, juridisch, schoonmaak, secretariaat). Dit is 14 % van het totale personeelsbestand.

Geadviseerd wordt om op vergelijkbare wijze als het advies op het vlak van IT de mogelijkheden na te gaan deze rollen centraal te gaan beleggen omdat uiteindelijk de kwaliteit van de dienstverlening op bedrijfsvoeringsgebied hierdoor verbetert.

5.5 Personeel

5.5.1 Salarissen

Op het vlak van **salarissen** doen wij de volgende aanbevelingen om de financiële functie van Land Aruba op het niveau van financieel expert te brengen:

- Op dit moment loopt een discussie over het verlagen van het totale salarisniveau van het Land Aruba. Desalniettemin adviseren wij te de mogelijkheid te onderzoeken om te komen tot een groeipad binnen de hogere schalen van Directie Financiën. Het bieden van salarisontwikkelingsperspectief stimuleert de inzet en betrokkenheid van de medewerkers gedurende een langere periode. Gegeven de mogelijkheden die de automatisering biedt om het aantal uitvoerende medewerkers te reduceren bestaat hiervoor waarschijnlijk voldoende ruimte.
- Onderzoek tevens de mogelijkheid voor verruiming van de hogere schalen aangezien de CAD voor de controle van de jaarrekening meer zwaar gekwalificeerde medewerkers nodig heeft.
- Onderzoek ook het alternatief de CAD gedeeltelijk te gaan bemensen met externe inhuur en of de jaarrekeningcontrole (gedeeltelijk) te gaan uitbesteden.

5.5.2 Huidige personele bezetting

Op het vlak van **medewerkers** doen wij de volgende aanbevelingen om de financiële functie van Land Aruba op het niveau van financieel expert te brengen:

- Werk medewerkers die passen bij de nieuwe rollen die nodig zijn binnen de Directie Financiën nadat een principe keuze is gemaakt over de salarisschalen. Denk hierbij aan controllers, de benodigde essentiële functies zoals benoemd in paragraaf 4.5.2. Breng het personeelsbestand geleidelijk (binnen het tijdspad zoals beschreven in paragraaf 5.7) in lijn met de in het volgende hoofdstuk beschreven denkrichting.
- Doe dit ook voor de CAD nadat een principe keuze is gemaakt over de salarisschalen/inhuur/uitbesteding (zie de vorige paragraaf).
- Onderzoek mogelijkheid (binnen het tijdspad zoals beschreven in paragraaf 5.7) in lijn met de in het volgende hoofdstuk beschreven denkrichting medewerkers die niet passen bij de nieuwe rollen te herplaatsen. Stel hiervoor vooraf een business case op.

5.6 Cultuur en leiderschapstijl

Op het vlak van **cultuur en leiderschapstijl** is het noodzakelijk van Financiën weer een belangrijk onderwerp te maken. Doe dit door gerichte communicatie maar bijvoorbeeld ook door alle medewerkers van de financiële functie (dus ook die van de primaire diensten en de CAD) te betrekken in een community die regelmatig al of niet virtueel bij elkaar komt en waar inhoudelijke interessante onderwerpen aan de orde komen. Definieer een aantal quick wins op financieel administratief vlak en zorg dat we deze realiseren zodat medewerkers weer trots kunnen zijn op hun financiële functie. Start een programma trots op de financiën (TOF) van Aruba op.

Zorg parallel dat aan een aantal randvoorwaarden voldaan is:

Het doel is om gefundeerd vertrouwen op te bouwen dat de financiële functie zijn commitments nakomt. Dit start met het realiseren van de quick wins. Maar impliceert ook het aanspreken van medewerkers en hun management op hun verantwoordelijkheid. Hiervoor is uiteraard steun op ministerieel niveau nodig. Het betekent ook dat andere ministeries aan Financiën moeten overlaten wat voor Financiën is omdat ze erop kunnen vertrouwen dat het werk goed gedaan wordt.

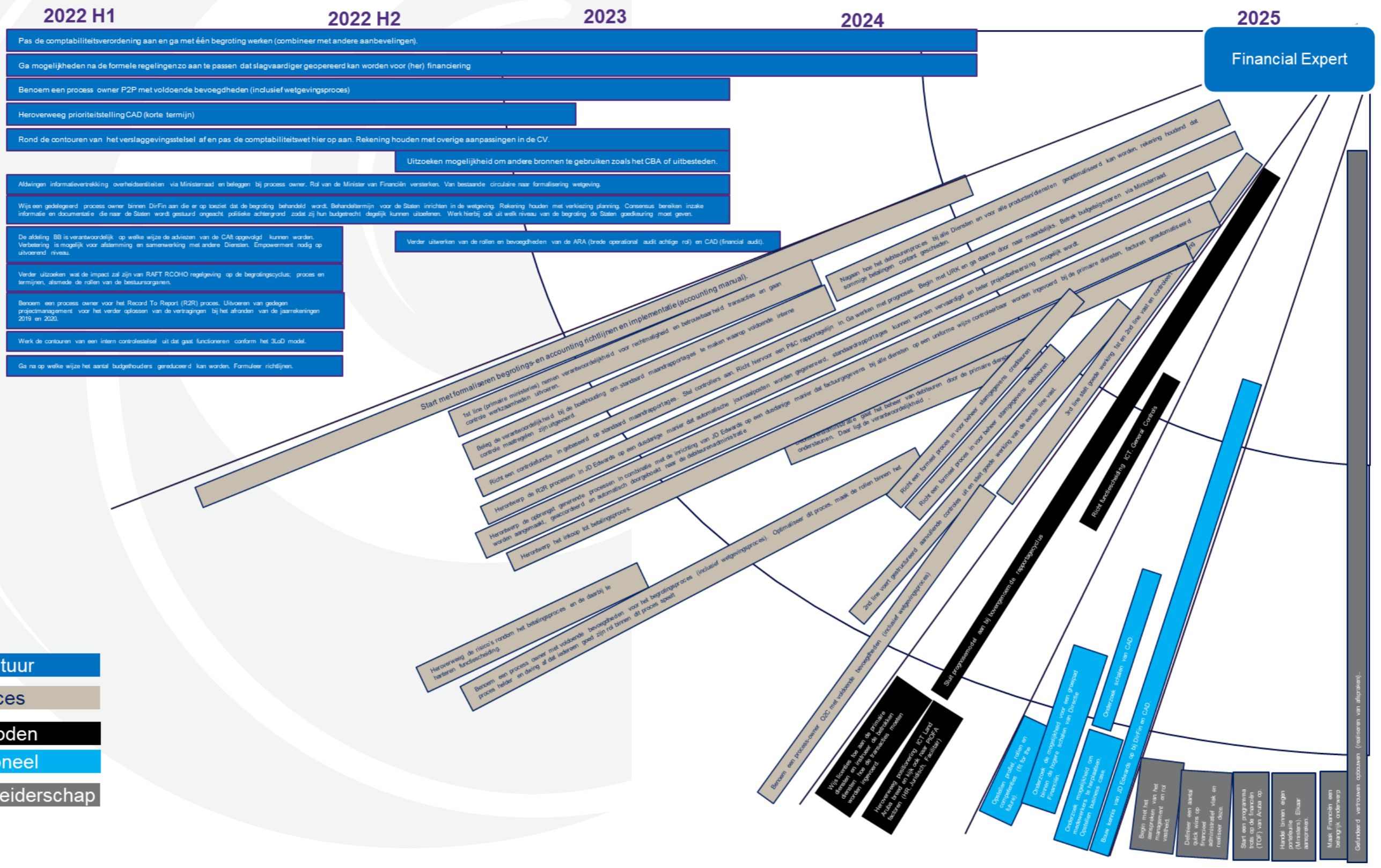
5.7 Een programma ter verbetering van de financiële functie

De in dit hoofdstuk gedane aanbevelingen zijn door de directies van de Directie Financiën en de CAD geprioriteerd (ingedeeld in quick wins en later uit te voeren projecten) en voorzien van owners.

Het betreft de aanbevelingen die nodig zijn ter versterking van de financiële functie van het Land Aruba.

Per aanbeveling is tevens een verwachte doorlooptijd bepaald. De details per aanbeveling (owner en doorlooptijd) zijn toegevoegd als bijlage 5 en 6 aan dit rapport. Vervolgens zijn de aanbevelingen in de tijd uitgezet in de vorm van een roadmap. De roadmap is tot stand gekomen in workshop met de Directie Financiën en de CAD. De roadmap is geclusterd naar aanbevelingen met een nadruk op de aspecten structuur, proces, methode, personeel en cultuur & leiderschap.

De roadmap kent een doorlooptijd van twee en een half jaar. Reden is dat bij programma's die langer duren het vaak niet goed mogelijk is om voldoende focus op het programma te houden omdat de aandacht dan verslapt. In de praktijk blijkt een dergelijke doorlooptijd bij vergelijkbare organisaties realistisch te zijn. Uiteraard zijn voor de uitvoering van een dergelijk plan resources nodig. De volgende stap is om de roadmap nader te detailleren in een detailplan waarbij ook wordt uitgewerkt welke resources nodig zijn voor de uitvoering van de roadmap en hoe deze het beste kunnen worden vrijgemaakt (extern of met eigen medewerkers eventueel aangevuld met back fill).



- Pas de comptabiliteitsverordening aan en ga met één begroting werken (combineer met andere aanbevelingen).
- Ga mogelijkheden na de formele regelingen zo aan te passen dat slagvaardiger geopteerd kan worden voor (her) financiering
- Benoem een proces owner P2P met voldoende bevoegdheden (inclusief wetgevingsproces)
- Heroverweeg prioriteitstelling CAD (korte termijn)
- Rond de contouren van het verslaggevingstelsel af en pas de comptabiliteitswet hier op aan. Rekening houden met overige aanpassingen in de CV.
- Uitzoeken mogelijkheid om andere bronnen te gebruiken zoals het CBA of uitbesteden.
- Aldwingen informatieverzekering overheidsinstellingen via Ministeraad en beleggen bij process owner. Rol van de Minister van Financiën versterken. Van bestaande circulaire naar formalisering wetgeving.
- Wijz een gedelegeerd proces owner binnen DirFin aan die er op toeziet dat de begroting behandeld wordt. Behandeltermijn voor de Staten inrichten in de wetgeving. Rekening houden met verkiezing planning. Consensus bereiken inzake informatie en documentatie die naar de Staten wordt gestuurd ongeacht politieke achtergrond zodat zij hun budgetrecht degelijk kunnen uitoefenen. Werk hierbij ook uit welk niveau van de begroting de Staten goedkeuring moet geven.
- De afdeling BB is verantwoordelijk op welke wijze de adviezen van de CAfI opgevolgd kunnen worden. Verbetering is mogelijk voor afstemming en samenwerking met andere Diensten. Empowerment nodig op uitvoerend niveau.
- Verder uitwerken van de rollen en bevoegdheden van de ARA (brede operationeel audit achter rol) en CAD (financial audit).
- Verder uitzoeken wat de impact zal zijn van RAFT RCOHO regelgeving op de begrotingscyclus, proces en termijnen, alsmede de rollen van de bestuursorganen.
- Benoem een proces owner voor het Record To Report (R2R) proces. Uitvoeren van gelijge projectmanagement voor het verder oplossen van de vertragingen bij het afronden van de jaarrekeningen 2019 en 2020.
- Werk de contouren van een intern controlesysteem uit dat gaat functioneren conform het 3LoD model.
- Ga na op welke wijze het aantal budgethouders gereduceerd kan worden. Formuleer richtlijnen.

- Structuur
- Proces
- Methoden
- Personeel
- Cultuur en Leiderschap

In feite vormt deze roadmap het programma tot eind 2025 om de financiële functie van Land Aruba op het niveau financieel expert te brengen. Alle betrokkenen zijn het er over eens dat dit programma alleen succesvol kan worden uitgevoerd indien er:

- a. voldoende draagvlak op ministerieel niveau voor is;
- b. voldoende geld en resources worden ingezet;
- c. gedegen programmamanagement wordt opgezet;
- d. aansturing plaatsvindt door een ervaren programmamanager die de inhoud volledig doorgrondt, gevoel heeft voor de stakeholders en zorgt dat het programma op koers blijft.

6 Beeld van de financiële functie begin 2025

Huidige bezetting

De huidige bezetting van de Directie Financiën omvat 62 fte en van de CAD 11 fte.

De omvang van de tijdsbesteding bij de primaire diensten is eigenlijk niet goed bekend. De raming van 51 fte is gebaseerd op een zeer grove schatting. In onderstaande figuur is de huidige bezetting van de financiële functie van Land Aruba weergegeven.

		Formatie	Huidig
Directie Financiën		81	62
Stafafdeling secretariaat en interne zaken		7	5
Personeelszaken		1	1
Juridische zaken		1	1
Directeur		1	1
IT		2	3
Interne controle		3	3
Begroting en beleid		16	14
Treasury		3	3
Financieel beheer admin (sal, kas, deb, cred, verplichtingen, grootboek)		40	22
Support desk			1
Verplichtingenloket (controle op invoer)		2	2
Inkoop (contractadmin)			1
Ad hoc apportage		5	5
Rapportage unit - standaard rapportages			
Controllers (incl concerncontroller)			
CAD		19	11
Directeur		1	1
jaarrekening		7	
ad hoc audits		8	7
Ondersteuning		3	3
Subtotaal		100	73
Budgethouders	96		
Verplichtingen (schatting)	0,2		19,2
Prestatieverklaring	0,1		9,6
Verkoopfacturen (schatting)			3
Budgetbewaking (schatting)	0,2		19,2
Totaal			124

Toekomstige bezetting

Om een schatting van de toekomstige bezetting van de financiële functie van Land Aruba te kunnen maken is gebruik gemaakt van een benchmark. Onderstaand wordt toegelicht hoe e.e.a. is uitgevoerd.

De benchmark is uitgevoerd op het totaal aantal fte's binnen financiële functie (high level benchmark). Gekozen is voor een vergelijking met de mediaan van de (APQC) benchmark en in aanvulling daarop een vergelijking met enkele Nederlandse Gemeenten en een Provincie. Er is gekozen voor de mediaan omdat onze verwachting is dat dit het effect zal zijn van de uitvoering van de activiteiten die zijn opgenomen in de roadmap. Meegewogen is tevens dat Land Aruba ook overheidsactiviteiten uitvoert waaraan de financiële functie aandacht moet besteden.

De met grijs aangeduide rollen (12 van de 73 fte) zijn als overig geclassificeerd omdat ze buiten de benchmark vallen. Reden is dat binnen Land Aruba deze (bedrijfsvoering) rollen niet afgenomen worden van centrale diensten (zie ook paragraaf 5.4.5).

Ook hier geldt dat de omvang van de tijdsbesteding bij de budgethouders eigenlijk niet goed bekend is. Deze is gebaseerd op een zeer grove schatting.

Vervolgens zijn de fte's toegerekend aan de verschillende activiteiten/rollen binnen de financiële functie.

Verschuivingen

Het doorvoeren van de roadmap zal leiden tot:

- a. een vermindering van fte's binnen de totale financiële functie, en
- b. een verschuiving van het type rollen dat zal worden uitgevoerd.

Bij de primaire diensten wordt enerzijds een aanzienlijke hoeveelheid tijd vrijgespeeld doordat zij ondersteund zullen gaan worden door controllers. Anderzijds komen de controletaken die nu niet uitgevoerd worden conform het "lines of defense"-model bij deze diensten.

Binnen de Directie Financiën zien we dat er controllers bijkomen en medewerkers die zich bezig houden met standaardrapportages.

Bij de controllers is ook de rol van concerncontroller benoemd. De concerncontroller zal zich in eerste instantie richten op de landsbrede voortgang ten opzichte van het budget. De overige controllers zullen zich meer richten op de primaire diensten.

Aan ad hoc rapportages en het voeren van de financiële administratie zal veel minder tijd worden besteed aangezien gewerkt wordt met standaardrapportages die door een veel hoger geautomatiseerd proces worden geproduceerd. Ook waar de fte's gelijk lijken te blijven treden grote veranderingen op. Een voorbeeld hiervan is interne controle. De toekomstige rolinvulling zal hier volledig veranderen.

Voor het aantal medewerkers op IT gaan wij er bij deze situatie van uit dat de IT functie op het vlak van financiën in 2025 niet centraal belegd zal zijn.

Voor de CAD is een toename van het aantal fte's voorzien met een nadrukkelijke focus op de jaarrekeningcontrole. Uitgangspunt is dat gewerkt wordt met voldoende gekwalificeerde en gedreven medewerkers. Een alternatief hiervoor zou een al of niet gedeeltelijke uitbesteding of externe inhuur van medewerkers kunnen zijn

Bijlage 1: Overzicht van de geraadpleegde documentatie

- Bezoldigingsontwikkeling
- Het financieel beheer over 2010 tot en met 2014 van het begrotingsfonds Tourism Product Enhancement Fund
- Knelpunten bij de opstelling van jaarrekeningen van begrotingsfondsen
- Voorstel herziening slarisstructuur CAD
- Noodzaak van de invulling van 3 vacatures CAD
- Herwaardering Inpassing toelage pensioengrondslag
- Instelling en eindwaarderingen CAD
- Landsbesluit instelling CAD
- Nulmeting huidige situatie CAD
- Salarisonderzoek
- Onderzoek naar de jaarrekening 2004 en aanverwante financiële processen van het Land Aruba
- Staatsregeling van Aruba
- Toetsingskader Raad van Advies
- Aandachtspunten rapport financieel beheer
- Jaarverslag Raad van Advies 2020
- Jaarverslag Algemene Rekenkamer 2020
- Landsverordening Raad van Advies
- Landsverordening Algemene Rekenkamer Aruba
- Ministeriële regeling overige financiële administraties (ROFA)
- Rapport onderzoek jaarrekening Land Aruba 2018
- Nulmeting huidige situatie Centrale Accountantsdienst (CAD)
- Comptabiliteitsverordening 1989 en Memorie van Toelichting
- Verslaggevingsstelsel Financiële Verantwoording ingevolge het Protocol Aruba Nederland 2019-2021
- Cft_202100091_advies_bij_de_vastgestelde_begroting_2021_aruba
- Protocol Aruba – Nederland 2019-2021
- Brief aan Staten: Onderzoek naar de verdere verbetering van het financieel beheer Land Aruba
- Analyse overwerkkosten Land Aruba CAft 2019
- SAI Performance Report Court of Audit Aruba
- Cft Advies ontwerpbegroting 2022

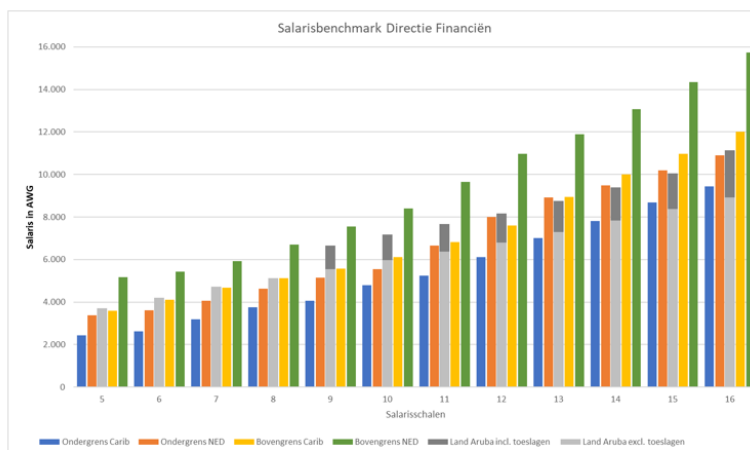
Bijlage 2: Overzicht van geïnterviewde personen

- Minister van Financiën en Cultuur
mr. Xiomara Maduro
- Directie Financiën
Derrick Werleman
Louis Pâris
Jo-Ann Kock
Elaine Maduro
Gianina Wijman Boekhoudt
Vanessa Delgado Rasmijn
Solaica Rasmijn-Porçu
Marcolino Nicolaas
Karl Vrolijk
Anthony Danje
- College Aruba Financieel Toezicht
Vahid Amini
Celine Klaris
- Staten van Aruba: vaste Commissie Financiën:
Louissette (Setty) Yarzagaray
Raymond Kamperveen
Shailiny Lee
Miguel Mansur
Aquannette Gunn
Julie Thodé
- Algemene Rekenkamer Aruba
Mary Ann Curet
- Centrale Accountantsdienst
Roland Pang
Glenn Becker
- Departamento Recurso Humano
Gilberth Wernet
- Raad van Advies
Marion Agunbero
Rik Timmer
Albert Braamskamp
- Dienst Openbare Werken
Marlon Croes
Rachelle Croes

Bijlage 3: Indicatieve salaris benchmark directie financiën

Uitgangspunten:

- Formatie Directie Financiën per 4 september 2020
- Schalen conform Bezoldigingsregeling Aruba 1986
- Land Aruba incl. toeslagen: vanaf schaal 9 schaarste toelage (max. 20%) respectievelijk voor schaal 16 toelage cf. art. 25 LMA (25%). Alle bedragen zijn excl. het effect van de Landsverordening tijdelijke versoering bezoldigingen en voorzieningen overheid. Alleen de bovengrens per schaal wordt getoond.
- Onder-/Bovengrens Carib: Combinatie van gegevens private markt Aruba en salaristabel Curaçaose overheid geldig in 2022
- Onder-/Bovengrens NED: Salaristabel Nederlandse Gemeenten die ingaat per 1 april 2022 gecorrigeerd voor koopkracht effect (Purchase Power Parity, PPP) NED-Aruba



Voornaamste conclusies voor de Caribische situatie:

- Functies in Schaal 9, 10 en 11 verdienen tussen de 10% en 20% meer dan soortgelijke functies in Carib.
- De schaarste toelage verwerkt in de salarissen van Land Aruba is tijdelijk van aard en maakt geen deel uit van de pensioengrondslag.
- Personeel aantrekken lukt, maar ze behouden is een moeilijke zaak.

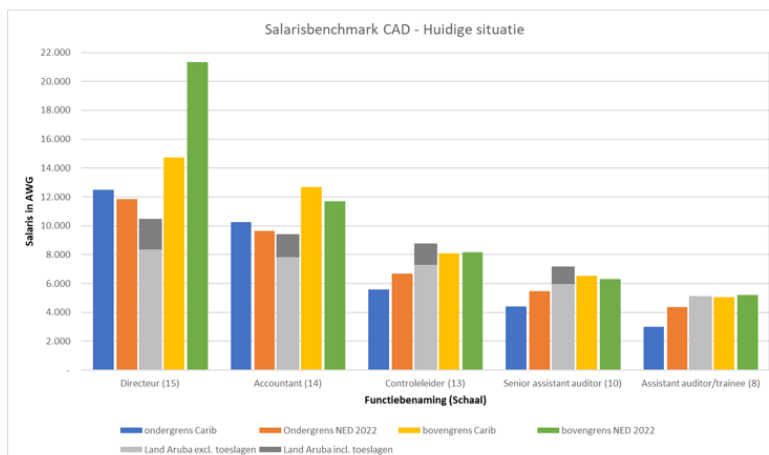
Attentiepunten:

- De aanloopschalen voor HBO-ers en WO-ers zijn respectievelijk schaal 7 en 9 ongeacht de functie waarvoor ze worden aangenomen. Hun aanvangssalaris is lager dan het grijze balk doet vermoeden.
- Vanaf schaal 13 is er geen doorgroeimogelijkheid binnen de schaal.
- Bevordering naar een hogere schaal met behoud van huidige functie, die lager is ingeschaald, is mogelijk.

Bijlage 4: Indicatieve salaris benchmark CAD

Uitgangspunten:

- Formatie en bezetting CAD conform jaarverslag 2021 CAD (pagina 7)
- Land Aruba incl. toeslagen: vanaf schaal 9 schaarste toelage (max. 20%) respectievelijk voor schaal 15 toelage cf. art. 25 LMA (25%). Alle bedragen zijn excl. het effect van de Landsverordening tijdelijke versoering bezoldigingen en voorzieningen overheid. Alleen de bovengrens per schaal wordt getoond.
- Onder-/Bovengrens Carib: combinatie van gegevens private markt Aruba en Deloitte rapport salarisonderzoek private markt Curaçao jaar 2019
- Onder-/Bovengrens NED 2022: gegevens private markt Nederland volgens NBA Beloningsonderzoek 2019 gecorrigeerd voor koersverschil, koopkrachverschil NED-Aruba (Purchase Power Parity, PPP) en salarisgroei 2019-2022



Voornaamste conclusies:

- Functie in schaal 9 is goed gepositioneerd t.o.v. Carib en Nederland
- Functie in schaal 10 en 13 hebben een royale positionering t.o.v. gelijke functies bij Carib en in Nederland
- Functie in schaal 14 en 15 vallen geheel buiten de bandbreedte van Carib en Nederland
- Personeel aantrekken lukt, maar ze behouden is een moeilijke zaak.

Aandachtspunten:

- De bezoldiging voor de functie Accountant start in de praktijk bij schaal 12 (i.v.m. jaren werkervaring), met schaal 14 als eindschaal.
- De schaarste toelage verwerkt in de salarissen van Land Aruba is tijdelijk van aard en maakt geen deel uit van de pensioengrondslag
- Toelage cf art. 25 LMA, de directeursstoeltoelage, maakt geen deel uit van de pensioengrondslag bij schaal 15.

Bijlage 5: De quick Wins

QUICK WINS: DOE HET

De afdeling BB is verantwoordelijk op welke wijze de adviezen van de CAft opgevolgd kunnen worden. Verbetering is mogelijk voor afstemming en samenwerking met andere Diensten. Empowerment nodig op uitvoerend niveau.	HBB	6 MND
Verder uitzoeken wat de impact zal zijn van RAFT RCOHO regelgeving op de begrotingscyclus; proces en termijnen, alsmede de rollen van de bestuursorganen.	HDF HBB	6 MND
Benoem een process owner voor het Record To Report (R2R) proces. Uitvoeren van gedegen projectmanagement voor het verder oplossen van de vertragingen bij het afronden van de jaarrekeningen 2019 en 2020.	HDF	6 MND
Werk de contouren van een intern controlestelsel uit dat gaat functioneren conform het 3LoD model.	DDF	6 MND
Ga na op welke wijze het aantal budgethouders gereduceerd kan worden. Formuleer richtlijnen.	DDF	6 MND
Heroverweeg de risico's rondom het betalingsproces en de daarbij te hanteren functiescheiding.	DDF / HTRES	6 MND

Bijlage 6: Projecten: doe het straks

Benoem een process owner met voldoende bevoegdheden voor het begrotingsproces. Optimaliseer dit proces, maak de rollen binnen het proces helder en dwing af dat iedereen goed zijn rol binnen dit proces speelt.	HBB	2 JAAR
Uitzoeken mogelijkheid om andere bronnen te gebruiken zoals het CBA of uitbesteden.	FBE	1 JAAR
Wijs een gedelegeerd process owner binnen DirFin aan die er op toeziet dat de begroting behandeld wordt. Behandeltermijn voor de Staten inrichten in de wetgeving. Rekening houden met verkiezing planning. Consensus bereiken inzake informatie en documentatie die naar de Staten wordt gestuurd ongeacht politieke achtergrond zodat zij hun budgetrecht degelijk kunnen uitoefenen. Werk hierbij ook uit welk niveau van de begroting de Staten goedkeuring moet geven.	HBB	1.5 JAAR
Pas de comptabiliteitsverordening aan en ga met één begroting werken (combineer met andere aanbevelingen).	DDF	2 JAAR
Heroverweeg prioriteitstelling CAD (korte termijn)	DCAD	9 MND
Verder uitwerken van de rollen en bevoegdheden van de ARA (brede operational audit achtige rol) en CAD (financial audit).	DCAD	1 JAAR
Afdwingen informatievertrekking overheidsentiteiten via Ministerraad en beleggen bij process owner. Rol van de Minister van Financiën versterken. Van bestaande circulaire naar formalisering wetgeving.	HTRES	1.5 JAAR
Rond de contouren van het verslaggevingsstelsel af en pas de comptabiliteitswet hier op aan. Rekening houden met overige aanpassingen in de CV.	DCAD	1.5 JAAR

Start met formaliseren begrotings- en accounting richtlijnen en implementatie (accounting manual).	HBB / DDF	2 JAAR
1st line (primaire ministeries) nemen verantwoordelijkheid voor rechtmatigheid en betrouwbaarheid transacties en gaan controle werkzaamheden uitvoeren.	DDF	1 JAAR
2nd line voert gestructureerd aanvullende controles uit en stelt goede werking van de eerste line vast.	DDF	1 JAAR
3rd line stelt goede werking 1st en 2nd line vast en controleert jaarrekening	DCAD	1.5 JAAR
Beleg de verantwoordelijkheid bij de boekhouding om standaard maandrapportages te maken waarop voldoende interne controle maatregelen zijn uitgevoerd.	CBOA?	JAAR
Richt een controlfunctie in gebaseerd op standaard maandrapportages. Stel controllers aan. Richt hiervoor een P&C rapportagelijin in. Ga werken met prognoses. Begin met URK en ga daarna door naar maandelijks. Betrek budgeteigenaren via Ministerraad.	DDF / HBB	2 JAAR
Sluit prognosemodel aan bij bovengenoemde rapportagecyclus	DDF / HBB	2 JAAR
Ga mogelijkheden na de formele regelingen zo aan te passen dat slagvaardiger geopereerd kan worden voor (her) financiering	HTRES	2 JAAR

Benoem een process-owner O2C met voldoende bevoegdheden	DDF	1 JAAR
Herontwerp de opbrengst generende processen in combinatie met de inrichting van JD Edwards op een dusdanige manier dat factuurgegevens bij alle diensten op een uniforme wijze controleerbaar worden ingevoerd bij de primaire diensten, facturen geautomatiseerd worden aangemaakt, geaccordeerd en automatisch doorgeboekt naar de debiteurenadministratie.	DDF	1.5 JAAR
Nagaan hoe het debiteurenproces bij alle Diensten en voor alle producten/diensten geoptimaliseerd kan worden, rekening houdend dat sommige betalingen met contant geschieden.	DDF	1 JAAR
Debiteurenadministratie gaat het beheer van debiteuren door de primaire diensten ondersteunen. Daar ligt de verantwoordelijkheid .	CDEB	Start na 1.5 JAAR. DLT 0.5 JR
Richt een formeel proces in voor beheer stamgegevens debiteuren dat grotendeels geautomatiseerd is en start bij de primaire diensten (gekoppeld aan JD Edwards).	CDEB	Start na 1.5 JAAR. DLT 0.5 JR
Onderzoek de mogelijkheid voor een groeipad binnen de hogere schalen van Directie Financiën.	DDF	9 MND
Onderzoek de mogelijkheid voor verruiming van de hogere schalen aangezien de CAD voor de controle van de jaarrekening meer zwaar gekwalificeerde medewerkers nodig heeft. Een alternatief is de CAD gedeeltelijk te gaan staffen met externe inhuur en of de jaarrekeningcontrole te gaan uitbesteden.	DCAD	9 MND