

Projectplannr: 5.19

Plan van aanpak financieel beheer
Van
De Nederlandse Emissieautoriteit

21 januari 2005

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Plan van aanpak financieel beheer	3/9
2.1. Inleiding	3
2.2. Beschrijving van de huidige verbeterpunten	3
3. Managementfocus	10
4. Planningsoverzicht	11
Ondertekening	12
Bijlage: Werkgroepleden	13

1. Inleiding

Met ingang van 1 januari 2005 zal de NEa zijn bedrijfsadministratie op basis van baten-lastenprincipes gaan voeren. Daarnaast vindt formeel de verantwoording plaats op basis van kas/ verplichtingen; ten behoeve van het proefjaar wordt ook verantwoord in baten en lasten. Vanaf 1 januari 2006 zal de verantwoording louter op basis van batenlasten plaatsvinden. Door de formele overgang van het kas-verplichtingenstelsel naar het baten-lastenstelsel bij de NEa als baten-lastendienst vinden wijzigingen plaats in het financieel beheer bij de NEa.

In het document “*Instellingsprocedure voor baten-lastendiensten*” van het ministerie van Financien wordt de volgende geoperationaliseerde instellingseis gesteld ten aanzien van het financieel beheer bij een baten-lastendienst:

„Er moet een plan van aanpak zijn voor de in het financieel beheer aan te brengen wijzigingen door de overgang naar een baten-lastenstelsel, ondertekend door de directeur Financieel-economische Zaken, de directeur van de Departementale Auditdienst en de directeur van de desbetreffende baten-lastendienst”.

Met behulp van een plan van aanpak financieel beheer wordt een bijdrage geleverd aan de opzet van het financieel beheer bij de NEa, mede ter voorbereiding op de invoering van het batenlasten stelsel. In de uitwerking is onderscheid gemaakt tussen enerzijds verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie en anderzijds nieuwe beheerpunten als gevolg van het overgaan op het batenlasten stelsel. Omdat NEa over het boekjaar 2004 geen eigen accountantsverklaring krijgt en om die reden ook geen management-letter, is de basis voor de huidige verbeterpunten gelegen in instellingsvoorwaarden zelf en in een eigen interne review.

Het uitvoeren van de in dit document genoemde activiteiten alleen is niet genoeg. Blijvende aandacht van de organisatie, met name van het management, is noodzakelijk voor het borgen van gerealiseerde verbeteringen. De verantwoordelijkheid t.a.v. de uitvoering is belegd in de staande organisatie binnen het Bedrijfsbureau; t.w. het afdelingshoofd en de controller.

In hoofdstuk 2 zijn de aandachtspunten beschreven. In hoofdstuk 3 is de kern van de meeste trajecten nogmaals expliciet onder de aandacht gebracht. Het document wordt afgesloten met een overzicht in hoofdstuk 4 van een planning voor de uit te voeren acties.

2. Plan van aanpak financieel beheer

2.1 Inleiding

Het plan van aanpak financieel beheer van de NEa wijkt qua indeling enigszins af van de handreiking. In 2004 was de NEa geen op zichzelf staande organisatie maar maakte onderdeel uit van de directie KvI ressorterend onder DGM. Derhalve zijn geen specifieke verbeterpunten en bevindingen van de huidige situatie ten aanzien van het financieel beheer voorhanden.

Als gevolg van deze omstandigheid kon ook niet voldaan worden aan de zogenaamde 12^e instellingseis, namelijk overlegging van een goedkeurende accountantsverklaring ten aanzien van de NEa over 2004. Om toch tegemoet te komen aan deze instellingseis is met het BiFi-team afgesproken om bij de verantwoording over het eerste halfjaar van het proefjaar 2005 van de NEa een accountantsverklaring te verstrekken. De uitvoering ligt bij het de staande organisatie i.c. het bedrijfsbureau.

2.2 Beschrijving van de bevindingen en verbeterpunten

2.2.1 Algemeen

De kwaliteit van het financieel beheer wordt gemeten aan de hand van de instellingsvoorwaarden en aan de hand van het inrichtingsplan NEa. De belangrijkste zaken zijn reeds onderhanden en zullen op 15 februari 2005 gereed zijn:

- De inrichting van de financiële administratie (Exact) incl. de conversie van batenlasten naar kas verplichtingen in verband met de maandelijkse verslaglegging;
- Actualiseren van de AO, naar aanleiding van de bevindingen uit de Grootschalige Demo;
- De P&C-cyclus (incl managementinformatie);
- De mandaatbeschikking van zowel het primaire proces als het financiële proces;
- De bankrekeningen voor uitgaven en ontvangsten;
- Procedure automatische incasso voor rekeninghouders van emissierechten;
- De inrichting van het tijdschrijfsysteem TIM;
- Uit het inrichtingsplan en de instellingsvoorwaarden zijn de volgende zaken van belang: Actualiseren van de AO van het primaire proces, het formaliseren van de mandaatregeling;
- Opzet van interne controle ten behoeve van het management ter ondersteuning van de accountantsverklaring over het eerste halfjaar van 2005.

Eenzijds is de NEa reeds per september 2004 met een vliegende start aan het begrotingsproces begonnen van het proefjaar, anderzijds is de verwachting dat de pas recentelijke invulling van twee belangrijke financiële functies per november 2004 de consequentie met zich meedraagt dat zij nog enige tijd nodig zullen hebben om de zaak volledig te doorgronden. Daar de NEa per 1 januari 2005 feitelijk van start gaat zal de werking nog kritisch moeten worden gevolgd en zullen aanpassingen nodig zijn.

<p><i>Verbetertraject:</i> Het leereffect zal worden ondersteund door het volgen van cursussen door de financiële medewerkers inzake het werken en verantwoorden onder een batenlasten stelsel. De cursussen worden gepland vanaf januari 2005. Het streven is om de onderliggende AO's en werkinstructies gereed dan wel grotendeels gereed te hebben, zodat deze het leereffect kunnen ondersteunen.</p>
--

2.2.2 Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC)

De huidige AO-beschrijving van de financiële processen is in juni 2004 beschreven. De beschrijving van het volmachtregister alsmede het opstellen van werkinstructies vindt op dit moment plaats. Dit is een belangrijk punt voor de goede werking van de AO. Medio 2005, nadat de evaluatie van het proefjaar heeft plaatsgevonden, wordt de AO herzien n.a.v. de opgedane ervaringen. Ten aanzien van de beveiliging van het Register geldt als uitgangspunt de kwaliteitszorg die is vastgelegd in het Voorschriften Informatiebeveiliging Rijksoverheid (VIR), aangevuld met additionele eisen. Het taak van het actueel houden van de AO is belegd bij het Bedrijfsburo. De AO-beschrijvingen zijn samengevoegd in een handboek AO van de NEa en is voor iedereen eenvoudig digitaal beschikbaar.

Verbetertraject: Een traject is reeds gaande voor het opstellen van werkinstructies voor:

- Financiële werkprocessen (m.n. betalen, inkopen);
- Niet-financiële processen VIR;
- Mandaatregeling;
- Interne controleplan 2005.

Dit traject wordt begin januari 2005 afgerond. De Auditdienst geeft bij de verantwoording over het eerste halfjaar van het proefjaar 2005 een accountantsverklaring af op verzoek van de NEa.

2.2.3 Tijdregistratie, -verantwoording en projectenbeheer

In het tijdverantwoordingssysteem TIM verantwoordt iedereen zijn werktijd. Uitzend- en inleenkrachten zullen op de produkten van de NEa moeten tijdschrijven, voorzover hun werkzaamheden aan een specifiek produkt te koppelen zijn.

Hoewel de tijdverantwoording en het projectenbeheer in opzet goed zijn geregeld, verdient het monitoren van de uitkomsten te worden uitgevoerd met een hoge prioriteit. Ook het aanspreken van de medewerkers op het tijdig verantwoorden zal van meet af aan worden uitgevoerd. Het eerste halfjaar 2005 dient als leerjaar. De uitkomsten zullen als basis dienen voor de begroting en offerte voor het eerste agentschapsjaar 2006. Het voornaamste doel van de tijdschrijfadministratie is het verschaffen van inzicht in de kosten van de producten en projecten. In combinatie met de gegevens uit het zogenaamde Arend systeem, waarin productieaantallen en doorlooptijden van verschillende fases van processen worden bijgehouden, en het financiële systeem wordt managementinformatie gegenereert omtrent de voortgang van projecten, doorlooptijden in relatie tot wettelijke termijnen en afwijkingen ten opzichte van budgetten.

Verbetertraject 1: Met ingang van de rapportage over het eerste kwartaal 2005 zal het bedrijfsburo een actieve signalerende rol spelen door middel van het verstrekken van managementinformatie en adviezen aan de afdelingshoofden. Hiervoor wordt een format ontwikkeld. Uitgangspunt hierbij zijn de managementafspraken met de SG en de raamafspraken met KVI. De bewaking van een tijdige urenverantwoording zal in 2005 intensief worden ingezet.

Verbetertraject 2: Wanneer de processen uitgekristalliseerd zijn en de managementinformatie voldoet aan de wensen van het MT van de NEa en de wensen van opdrachtgever en eigenaar, zijn er geen wijzigingen meer nodig in de informatiesystemen (TIM, AREND en Exact). Er zal dan een datawarehouse worden ontwikkeld om de gegevens geautomatiseerd te kunnen omzetten in managementinformatie. Dit vereist dat alle gehanteerde definities voor producten e.d. in de systemen exact met elkaar overeen komen. De verwachting is dat dit traject eind 2005 kan worden opgestart.

2.2.4 Verplichtingen- en contractbeheer

Het verplichtingen- en contractenbeheer is in opzet op orde. De bestaande verplichtingen die onder het project Inrichting NEa van KVI vielen, zijn via een overdrachtsprotocol overgegaan op de NEa. Er

zijn interne mandateringen vastgesteld en de externe volmachten is eind december 2004 gepubliceerd. Inkooporders worden pas opgeleverd nadat de verplichting daarin is geregistreerd.

Alle bestellingen worden door de financiële afdeling in Exact ingevoerd. Deze registratie is aan te merken als een contractenregister, dat centraal wordt bijgehouden door het Bedrijfsbureau NEa.

KvI zal het contractenbeheer betreffende inhuur derden ten behoeve van piekbelastingen in de vergunningen sfeer en ten behoeve van het technische beheer van de registers in het eerste kwartaal overgedragen aan het Bedrijfsbureau van de NEa.

De dienstverleningsovereenkomst (DVO) met de Gemeenschappelijke Dienst van VROM zal in eerste instantie de standaarden van VROM volgen. Voor de basisdiensten geldt hiervoor een VROM-brede regeling, voor diensten die maatwerk vereisen is eind december 2004 tussen NEa en GD een leveringscontract getekend voor alle producten en diensten die de NEa wil afnemen. In de loop van 2005 zullen hier nog nadere afspraken over gemaakt worden.

Verbetertraject: Contracten voor inhuur derden moeten nog worden overgedragen van de projectorganisatie aan het Bedrijfsbureau. De dienstverleningsovereenkomst zal ten behoeve van 2006 nog nader geanalyseerd moeten worden op toepasselijkheid voor NEa.

2.2.5 *Planning- en controlcyclus*

De planning- en controlcyclus moet ingericht zijn conform de eisen die aan een resultaatgerichte sturing gesteld worden. De interne werkplancyclus van de NEa en de hieraan gekoppelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn beschreven.

De huidige interne planning- en controlcyclus voorziet in het afsluiten van management contracten, maandelijkse rapporteringen en uitgebreide kwartaalrapportages per afdeling. De interne planning- en controlcyclus is mede afgestemd op de externe planning- en controlcyclus.

Verbetertraject: Met ingang van de rapportage over het eerste kwartaal 2005 zullen de afdelingshoofden een actieve rol spelen door middel van het verstrekken van verklaringen en analyses bij de managementrapportages. Hiervoor zal een nieuwe format ontwikkeld worden. Uitgangspunten hierbij is de notitie prestatiemeting.

2.2.6 *Activabeheer*

Bij de aanvang van de NEa per 1 januari 2005 zijn de gangbare bedrijfsmiddelen (zoals kantoorinventaris en computers) eigendom van VROM. De Gemeenschappelijke dienst stelt deze bedrijfsmiddelen en de bijbehorende dienstverlening voor een vaste vergoeding ter beschikking aan de NEa. De immateriële vaste activa zoals het register en het AREND systeem dat speciaal voor NEa ontwikkeld is, en de software van Exact, zijn eigendom van KVI. De besprekingen over de openingsbalans moeten leiden tot afspraken over het moment en wijze waarop de activa worden overgedragen aan de NEa. Alle activa zijn inmiddels wel geregistreerd. Verbeterpunten die zullen worden doorgevoerd:

- Vaststellen van de waarderings- en afschrijvingsmethodiek; voorstellen hiervoor zullen worden gedaan aan de stuurgroep in het PvA Openingsbalans;
- Vaststellen activeringsbeleid (im-)materiële activa; voorstellen hiervoor zullen worden gedaan aan de stuurgroep.

Verbetertraject: Voor de zomer 2005 zullen de aanwezige activa zijn geïnventariseerd en zullen afschrijvings- en waarderingsmethodieken in werkinstructies zijn verwerkt.

2.2.7 Grootboekbeheer

Nadat het grootboek is ingericht, wordt het beheer van het grootboek verankerd in procedures en worden de boekingsgangen beschreven.

Verbetertraject: Hierin wordt voorzien door de financiële medewerker die voor 1 mei 2005 de procedures alsmede de boekingsvoorschriften en boekingsgangen zal beschrijven op werkinstructie niveau. Voorts wordt de routine met betrekking tot het opstellen en het uitvoeren van verbandcontroles en het opschonen van tussenrekeningen opgesteld. Het opstellen van de verbandcontroles zal gedaan worden door de controller in samenwerking met de financieel medewerker. Dit zal zijn beslag hebben medio 2005.

2.2.8 Vorderingenbeheer

Een belangrijk aandachtspunt is de automatische incassoprocedure voor het beheer van emissierechten rekeningen. Om te voorkomen dat NEa voortdurend achter niet betaalde rekeningen aan moet lopen, wordt automatische incasso verplicht gesteld. Bij niet tijdig betalen (bijv. als gevolg van onvoldoende saldo op de bankrekening) wordt de rekening in principe gesloten; alvorens werkelijk wordt overgegaan op sluiting van de rekening, krijgt de klant nog een laatste kans. De procedure moet beschreven worden en gecommuniceerd naar de klanten.

Omdat voor het opleggen van automatische incasso een ministeriële regeling nodig is, zal dit pas in 2006 zijn beslag krijgen. In 2005, wanneer iedereen een aanvraag voor het openen van een rekening indient, wordt daarom pas een rekening geopend als er betaald is voor dat jaar.

Daarnaast dient aandacht te worden geschonken aan incasso als gevolg van boeteoplegging. In het eerste kwartaal van 2005 ontwikkelt de NEa hiervoor een procedure.

Verbetertraject: Inzake het vorderingenbeheer worden verbandscontroles ingevoerd door de controller (zie paragraaf Grootboekbeheer). De verplichte automatische incasso procedure (ministeriële regeling) voor het beheer van emissierechtenrekeningen moet ontwikkeld worden en beschreven alsook gecommuniceerd naar de klanten. Dit zal gebeuren in het eerste kwartaal 2005.
Tevens zal moeten worden nagedacht over het incassobeleid i.g.v. boeteopleggingen

2.2.9 Automatisering

De afronding van de implementatie van de in de Voorschriften Informatiebeveiliging Rijksoverheid (VIR) voorgeschreven beveiligingsmaatregelen is voorzien per 1 maart 2005. De maatregelen worden thans uitgeschreven binnen het VIR project van afdeling Registratie emissierechten .

Verbetertraject: Het afronden van de VIR maatregelen is gepland voor 1 maart 2005.

2.2.10 Europese aanbesteding

Binnen de NEa is nog geen ervaring opgedaan met Europees aanbesteden. Er is wel voldoende kennis aanwezig om vast te kunnen stellen wanneer een aanbesteding onder de Europese Aanbestedingsrichtlijnen valt. Tot 1 januari 2005 liepen de aanbestedingen via het VROM Inkoop Centrum (VIC) van de Gemeenschappelijke Dienst. Vanaf die datum beschikt NEa over een eigen mandaat om verplichtingen aan te gaan. Voorkomen moet worden dat de richtlijnen voor Europese aanbesteding worden overschreden. Dit kan het gevolg zijn van het uitbreiden of voortduren van een

opdracht, waardoor niet is voorzien dat het grensbedrag wordt bereikt. Indien aanbestedingsgrenzen dreigen te of worden overtreden zal er een beroep worden gedaan op het VIC van de Gemeenschappelijke Dienst van VROM.

Verbetertraject: De volgende maatregelen worden genomen ter voorkoming van overtreding van de Europese aanbestedingsregels:

- Een juridisch medewerker binnen de organisatie wordt aangewezen om zich verder te bekwamen in deze materie.
- Het bedrijfsbureau stelt jaarlijks een investeringsplan op dat inzicht biedt in de totaal verwachte investeringen zodat kan worden getoetst op de Europese aanbestedingsregels. Onderdeel van dit plan is een overzicht van de diensten die de NEa afneemt.
- Voordat een inkooporder geplaatst wordt, gaat het Bedrijfsbureau na of Europese aanbesteding nodig is.
- Zodra er sprake is van een Europese aanbesteding, zal het Bedrijfsbureau de expertise van het VROM Inkoop Centrum inroepen om ervoor te zorgen dat de regels worden gehandhaafd.

Indien door omstandigheden een overtreding van de aanbestedingsregels wordt vastgesteld, meldt het Bedrijfsbureau deze achteraf gemeld aan Brussel, conform de Europese regelgeving hiervoor.

2.2.11 Administratieve organisatie

Ten opzichte van de huidige situatie treedt een aantal veranderingen op in de AO. Deze zijn voornamelijk het gevolg van de overgang van taken van het Ministerie van VROM naar NEa en het ontstaan van een aantal nieuwe administraties en taken, die hieronder zijn beschreven.

2.2.12 Vaste activa

In het kasstelsel worden aanschaffingen direct als kosten genomen, waarbij alleen een extracomptabele registratie van de activa wordt gevoerd ten behoeve van het materiaalbeheer. In het batenlasten stelsel worden de activa geactiveerd op de balans en afgeschreven volgens de regelgeving van BW 2 Titel 9.

Verbetertraject: Het boekhoudsysteem wordt hierop per 1 januari 2005 aangepast. De werking zal medio 2005 in de praktijk worden getest en geëvalueerd. Op basis van de evaluatie kunnen kleine aanpassingen noodzakelijk blijken.

2.2.13 Vorderingen

Het onderscheid tussen intra- en extracomptabele vorderingen vervalt. Het risico van eventuele oninbare vorderingen zal worden afgedekt door het vormen van een voorziening.

Verbetertraject: In de AO zal door de controller worden vastgelegd hoe de dotatie aan de voorziening wordt vastgesteld en hoe de afboeking van vorderingen ten laste van de voorziening moet plaatsvinden. Het bedrijfsbureau stelt uiterlijk eind 2005 algemene leverings- en betalingsvoorwaarden op. De controller zal een werkinstructie voor de behandeling van debiteuren opstellen. Tevens wordt aangegeven hoe de verbandscontrole debiteuren uitgevoerd dient te worden. Realisatie hiervan vindt plaats in de tweede helft van 2005.

2.2.14 Liquiditeit en Treasury

In de huidige situatie worden alle financiële mutaties via een clearingsysteem door VROM afgehandeld. Na de verzelfstandiging zal de NEa zelf haar kasbeheer moeten verzorgen. Hiervoor stelt het Bedrijfsbureau een liquiditeitsplanning op, waaruit moet blijken welke behoefte er bestaat aan

liquide middelen en op welk tijdstip. Nieuw wordt het beheer van de rekening courant met het Ministerie van Financiën vanaf 2006.

Verbetertraject: In de tweede helft van de 2005 zal ervaring worden opgedaan met het opstellen van een liquiditeitsplanning. Volgens de reguliere regels zal per 1 januari 2006 gebruik worden gemaakt van de leen- en depositofaciliteit bij het Ministerie van Financiën.

2.2.15 Voorzieningen

Vastgelegd zal moeten worden voor welke verplichtingen voorzieningen moeten worden getroffen, hoe de dotatie daaraan wordt vastgesteld en welke ontrekkingen ten laste van de voorzieningen komen.

Verbetertraject: Hiertoe zal door de controller een aantal AO beschrijvingen moeten worden aangepast. Dit zal plaatsvinden in de tweede helft van 2005.

2.2.16 Crediteuren

De NEa kent nu alleen nog verplichtingen en betalingen. In deze huidige situatie worden de per 31 december openstaande verplichtingen volgens het overdrachtsprotocol van KvI en NEa in de administratie van KvI afgeboekt en in het volgend jaar bij NEa weer opgeboekt. In het batenlasten stelsel zal dat niet het geval zijn en zullen de openstaande verplichtingen in de jaarrekening worden vermeld onder 'niet uit de balans blijvende verplichtingen'. De ontvangen facturen voor reeds geleverde maar nog niet betaalde diensten of goederen zullen per 31 december reeds als kosten zijn geboekt met als tegenrekening crediteuren, welke post op de balans wordt opgenomen onder 'schulden op korte termijn'. Lopende bestellingen worden aan het jaareinde opgenomen onder crediteuren (voorzover al gefactureerd) of transitoria (Te ontvangen facturen of vooruit ontvangen facturen).

Verbetertraject: In de tweede helft van 2005 zal de AO hiervoor worden aangepast door de controller. De crediteurenadministratie wordt aangepast voor de overgang naar het batenlastenstelsel.

2.2.17 Personeel

Met betrekking tot het personeel veranderen er 2 zaken:

- Beleidsmatig; voor zover er geen sprake is van CAO of wettelijke regelingen zal de NEa zelf moeten aangeven hoe het regelingen bedenkt of interpreteert (bijv. IKAP)
- Uitvoerend; waar de afscheiding van VROM ertoe leidt dat activiteiten door de NEa zelf moeten worden uitgevoerd zal de AO moeten worden aangepast.

Verbetertraject: Begin juni 2005 worden rapportages opgesteld die de basis zullen vormen voor eventueel verder te ondernemen acties in het kader van de voorgenomen ontvlechting. Voor een aantal reeds duidelijk voorzienbare zaken wordt reeds actie ondernomen:

- Het opleiden van de financiële medewerkers binnen de NEa om hen goed voor te bereiden op hun (nieuwe) taken is gepland vanaf januari 2005;
- Met het VROM Administratie Kantoor (VAK) van het moederministerie wordt een bijzondere afspraken gemaakt voor het door het VAK laten uitvoeren van de salarisadministratie. Er is al een algemene leveringsovereenkomst met de Gemeenschappelijke Dienst

2.2.18 Financiële administratie

De financiële administratie van de NEa dient te worden aangepast aan het batenlasten stelsel. Zoals reeds is onderkend, moeten het rekeningstelsel en de administratieve organisatie aangepast worden. Toegevoegd moeten worden, onder andere: activa en afschrijvingen, crediteuren, voorraden, eigen vermogen, voorzieningen en schulden. Ook moet het grootboek inzicht gaan bieden in de matching van kosten en opbrengsten.

Verbetertraject: Het nieuwe rekeningschema is in concept reeds aanwezig en invoering is gepland per 1 januari 2005, tegelijk met de implementatie van Exact als financieel systeem. Het jaar 2005 dient als jaar voor het proefdraaien met de nieuwe financiële administratie. Het afsluiten van het eerste halfjaar 2005 is onderdeel van het proefdraaien.

2.2.19 Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus is gekoppeld aan de in- en externe besturingsmodellen om een resultaatgerichte sturing te ondersteunen. De NEa hanteert nu reeds een aantal prestatie-indicatoren. Deze zijn gericht op de verschillende stakeholders zowel extern als intern. In het document prestatiemeting zijn de sturingsvariabelen gedefinieerd. Daaraan zullen andere indicatoren worden toegevoegd, zoals:

- Financieel: liquiditeit, solvabiliteit, betaaltermijnen debiteuren en crediteuren
- Efficiëntie: percentages improductieve en indirecte uren
- Kostenbeheersing: prijs-, bezettings- en efficiëntieverschillen.

Verbetertraject: De nieuwe planning- en controlcyclus is onderdeel van het Intern besturingsmodel. Het jaar 2005 dient als jaar voor het proefdraaien met de gewijzigde planning- en controlcyclus, de sturingsvariabelen en de prestatie-indicatoren. Het maken van een jaarafsluiting medio 2005, bijvoorbeeld in het kader van de MARAP, is onderdeel van het proefdraaien.

3. Managementfocus

De focus van het management van de NEa dient te zijn gericht op het feitelijk werkend krijgen van de veelal reeds beschreven processen. Dit houdt primair in het gedisciplineerd volgen van procedures, het aanspreken op verantwoordelijkheden en het uitvoeren van controles. Maar ook het voorwaarde scheppend optreden van het management door het opleiden van medewerkers en het beschikbaar stellen van de benodigde middelen (financiën, personeel en materieel) om de beheerstaken naar behoren te kunnen uitvoeren.

Blijvende aandacht van de gehele organisatie, maar met name van het management, is ook noodzakelijk voor het borgen van gerealiseerde verbeteringen. Het financieel beheer dient een vast onderdeel te worden op de agenda van zowel afdelingsoverleg als het managementteam. Onderwerpen die daarbij ter tafel kunnen komen zijn de realisatie van de verbetertrajecten en de afloop van de geconstateerde tekortkomingen in toekomstige managementletters van de accountant.

De leiding van de NEa is een cruciale katalysator. Zij dient enerzijds continu en expliciet het belang van een gezond financieel beheer uit te dragen, hierin het goede voorbeeld te geven en blijvend aandacht te besteden aan financiële beheersaspecten. Anderzijds kan zij geen gezond financieel beheer verlangen zolang zij de organisatie onvoldoende heeft uitgerust met de benodigde middelen voor het uitvoeren van de financiële beheerstaken.

4. Overzicht

De verbeterpunten die door de NEa worden onderkend ten aanzien van haar financieel beheer zijn in onderstaande tabel samengevat:

Onderwerp	Gereed	Uitvoering
<i>Huidige verbeterpunten</i>		
Opleiding BLS	1 ^e kwartaal 2005	Financiële medewerkers
AO werkinstructies	1 maart 2005	Controller en medewerker financiële administratie
Tijdregistratie, -verantwoording en projectenbeheer in relatie tot Management Informatie (man. rapp.)	1 ^e kwartaal 2005	Controller/afd. hfd.
Verplichtingen- en contractbeheer: overdrachtsprotocol	Jan/feb 2005	Controller
Analyse Leveringscontract VROM	Juni 2005	Hoofd BB
Activabeheer	Juni 2005	Controller
Grootboekbeheer	Mei 2005	Medewerker Financiële administratie
Vorderingenbeheer – autom incassoprocedure	1 ^e kwartaal 2005	Controller
Automatisering (VIR)	Maart 2005	Technisch beheerder Afd Registratie Emissiehandel
Europese aanbesteding maatregelen implementeren	April 2005	Hoofd BB
<i>Nieuwe verbeterpunten</i>		
<i>AO-beschrijvingen:</i>		
Beheer en afschrijven vaste activa	1 september 2005	Controller
Vorderingen	1 september 2005	Controller
Liquiditeitenbeheer	1 september 2005	Controller
Voorzieningen	1 september 2005	Controller
Crediteuren	1 september 2005	Controller
Personeel (Leveringscontract VROM en ontvlechting)	1 oktober 2005	Hoofd BB
<i>Financiële administratie</i>		
Simuleren jaarafsluiting	15 juli 2005	Controller/ Hfd BB
Volledige Managementrapportage voor SG en KvI incl prestatie-indicatoren	31 juli 2005	Hfd BB/ Controller
Registratie activa in Exact	Najaar 2005	Fin.medew./Controller
Invoeren nieuw rekeningstelsel	uiterlijk 31 december 2005	

Opgesteld, d.d... ..

Voor akkoord, d.d.....

Voor akkoord, d.d.....

M.Allessie ing
Directeur Nederlandse
Emissieautoriteit

Drs. C.van Gent
Directeur TopZO,

A. Schuurmans
Directeur Auditdienst,
ministerie van VROM

Bijlage

De werkgroep BLS / Financieel beheer bestaat uit de volgende leden:

- Crist-Jan Manniën (NEA)
- Kees Kromhout (NEA)
- Hans Meenderman (NEA)
- Rock Klaar (Extern)
- Machiel Hendrikse (VROM/TopZO)
- Karin van Sprundel (VROM/TopZO)
- René van Gent (VROM/ GD)