

Overheid

- 
- ▶ Jan Peter Balkenende tijdens 100.000+ congres: 'Zonder overtuiging komt niets tot stand en dreigt verdeeldheid'
 - ▶ Hoe onthouden we de infocratie van de 21e eeuw?
 - ▶ Betere dienstverlening met Lean Management

Met visie de crisis te lijf

De kredietcrisis, de vastgoedcrisis, de ver-trouwenscrisis. Ze laten allemaal diepe sporen na. Iedereen heeft het vooral over de afbouw van schuldposities bij de overheid en bij de banken. Krijgen wij een tweede Lehman Brothers of verloopt de bankencrisis nu geleidelijker? Onzekerheid is troef. De terughoudendheid van investeerders neemt toe. In het sociale domein zien wij oplopende bijstandsbestanden. De vastgoedwereld zit in een impasse en vertoont verlamming-verschijnselen. Woningcorporaties en gemeenten zien inkomstenbronnen opdrogen en majeure afboekingen op voorheen als vaste waarden bekend staande investeringen blijken noodzakelijk. En dan komt de vergrijzing ook nog op ons af. Hoe houden wij het verdienmodel van de BV Nederland overeind als wij straks met 20% minder mensen het werk moeten verzetten. Er zijn organisaties waar de komende vijf jaar het personeelsbestand met meer dan een derde moet worden ingekrompen. Uiteraard biedt dat ook een prachtige kans om de organisatie anders en meer lean in te richten, maar eerst wacht een complex transitieproces. Het is duidelijk; wij zitten in een periode van crisis en hervorming.

De schuldpositie is terecht een steeds belangrijker indicator om vast te stellen hoe de financiële positie er voor staat. Een hoge schuldpositie en veel middelen die op lange termijn zijn vastgelegd met de nodige afschrijvings- en rentelasten, beperken de financiële manoeuvreerruimte aanzienlijk. Dat maakt financiële bijsturing lastig, terwijl de noodzaak tot bijsturing juist in deze tijd van ombuigen en oplopende inflatie en rente, essentieel is. Belangrijk is om begrotingen en balansposities op te schonen en ruimte te maken voor nieuwe ontwikkelingen.

Is het dan allemaal kommer en kwel en moeten wij ons in een hoekje terugtrekken in een soort winterslaap en weer actief worden als het lente wordt?

Dat is niet de oplossing. Belangrijk is naast het opschonen en soms saneren van bezittingen en schulden vooruit te kijken en de kansen die ons land biedt te benutten. Nederland heeft een uitstekende uitgangspositie. Onze economie behoort tot de sterkste in Europa, ja zelfs tot de top 10 in de wereld. De regio Eindhoven is het Silicon Valley van Europa.

De regio Amsterdam en Utrecht beschikken over een arbeidspotentieel van hoog opgeleide mensen en goede distributiekanaalen. Een mooi platform waarop nieuwe markten en bedrijven tot ontwikkeling kunnen komen, zoals de game industrie waarin Nederland een wereldspeler van formaat is. Ook in de zuidelijke Randstad zien wij de nodige ontwikkelingen zoals de biotechbedrijven in Leiden en bio energy op de Maasvlakte in de Rotterdamse regio.

Nederland is altijd een belangrijke wereldwijd opererende speler geweest op het gebied van kennis, innovatie en distributie. Ook in de verschuivende verhoudingen op weg naar de nieuwe economie vormt dit een sterke basis voor verdere ontwikkeling. Laten wij daarom trots zijn op onze mogelijkheden en de kansen met beide handen pakken.

Belangrijk is dat overheid en bedrijfsleven intensief samenwerken. De overheid heeft een belangrijke rol bij het draaiend houden en versnellen van de economische motor en het zorgen dat die motor bijdraagt aan een duurzame samenleving. Duurzaam op het gebied van de zorg voor onze leefomgeving, maar ook op het gebied van het overeind houden van een gezonde financiële positie. Een voorbeeld kan zijn om met aanvullende fiscale maatregelen de vastgoedmarkt weer vlot te trekken. Denk daarbij aan het vroegtijdig afschrijven van nieuwe investeringen, het fiscaal stimuleren van de sanering van oude vastgoedbezittingen. Daarnaast is het cruciaal dat wet- regelgeving wordt vereenvoudigd om de doorlooptijd van nieuwe ontwikkelingen korter te maken. De beste economische stimuleringsmaatregel die de overheid kan nemen is het terugdringen van de bestuurlijke drukte en bureaucratie. Een maatregel die de overheid bovendien geen geld kost; sterker nog: veel geld kan opleveren.

Visie is geboden en lef is nodig om vernieuwing een kans te geven en veranderingen door te voeren. Een mooie uitdaging om gezamenlijk op te pakken, zodat Nederland na de komende winter in meerdere opzichten afstevent op een mooie lente.

Rob Ellermeijer,
sectorleider Ernst & Young Public Sector

Redactie

Ernst & Young
Public Sector
Postbus 7883
1008 AB Amsterdam
t (088) 407 12 74
f (088) 407 09 70
e overheid@nl.ey.com
w www.ey.nl

Colofon

Informatiebulletin Overheid is een periodiek verschijnend informatiebulletin voor cliënten en relaties van Ernst & Young. De teksten worden samengesteld onder verantwoording van de Public Sector van Ernst & Young.

Lokale Overheid

i Rob Ellermeijer RA
t (088) 407 12 67
e rob.ellermeijer@nl.ey.com

Rijksoverheid

i Jan Willem Pauw
t (088) 407 41 36
e jan.willem.pauw@nl.ey.com

Onderwijs

i Joost Waals
t (088) 407 12 28
e joost.waals@nl.ey.com

Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen

i Maarten Vis
t (088) 407 01 01
e maarten.vis.azn@hollandlaw.nl

Advisory

i drs. Anton Revenboer
t (088) 407 41 44
e anton.revenboer@nl.ey.com

Redactie

i Mia Pernot-Schmidt
e mia.pernot@nl.ey.com
i Ilse Belterman
e ilse.belterman@nl.ey.com

Hoewel bij het redigeren van Overheid de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet juist meer is. Ernst & Young is dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave.

Overname van artikelen is niet toegestaan mits met toestemming van de redactie.

Inhoud



4 100.000+ congres in teken van transformatie

Vrijwel alle grote en middelgrote steden verkeren in een hectische en (financieel) lastige periode. Dit heeft directe invloed op de gemeentelijke begrotingen. Deze situatie vraagt misschien wel meer dan ooit om een gezond en duurzaam financieel beleid.

10 Kunnen de begroting en de jaarstukken compacter?

Wat zien we in de praktijk van de begroting en jaarstukken, en hoe kan de begroting compacter.

12 Betere dienstverlening met Lean Management op het terrein van Werk & Inkomen

Er gebeurt veel op het terrein van Werk & Inkomen. Het ligt voor de hand dat veel sociale diensten juist nu kijken naar nut, noodzaak en doelmatigheid van de verschillende processen die vorm geven aan de uitvoering van beleid op dit terrein.

En verder ...

- 6 Hoe onthouden we de infocratie van de 21e eeuw?
- 8 Ontwikkeling digitale dienstverlening vraagt meer aandacht voor veiligheid
- 9 Is de begroting 2012 reëel?
- 14 Plein Publiek

Keynote speaker Jan Peter Balkenende:

'Zonder overtuiging komt niets

Vrijwel alle grote en middelgrote steden verkeren in een hectische en (financieel) lastige periode. Denk aan de economische recessie en de vastgoedcrisis, de gevolgen van de Miljoenennota en het regeerakkoord. Maar bijvoorbeeld ook aan demografische veranderingen, problemen op het sociale domein en de decentralisatie van taken naar de gemeenten (meer doen met minder). Al deze ontwikkelingen hebben directe invloed op de gemeentelijke begrotingen. Deze situatie vraagt misschien wel meer dan ooit om een gezond en duurzaam financieel beleid. Wat zijn essentiële voorwaarden om deze transformatie tot een succes te maken? En op welke wijze kan het Rijk hieraan bijdragen?

Bovenstaande kwesties stonden centraal tijdens het negentiende 100.000+ seminar dat Ernst & Young Public Sector, BNG en de gemeente Delft samen organiseerden. De bijeenkomst vond plaats in kennisstad Delft en werd ingeluid door mr. Bas Verkerk, burgemeester van Delft. Als belangrijkste voorwaarden om te komen tot een succesvolle transformatie sprak hij van lef, daadkracht en regionale samenwerking. Als voorbeeld noemde Verkerk de zogenaamde metropoolregio, het gebied van Noordwijk tot Rotterdam. 'Onderzoek toont aan dat de kenniseconomie in dit gebied 30 miljard euro méér kan opleveren dan nu het geval is. Waarom laten we dat geld nu liggen? Omdat overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen niet voldoende samenwerken. Het is zaak de handen inéén te slaan. Gezamenlijk kunnen we ambities waarmaken.'

Dynamiek, spirit en toekomstoriëntatie

Keynote speaker en voormalig premier Jan Peter Balkenende, vandaag de dag actief als Hoogleraar governance, institutions and internationalisation en partner van Ernst & Young, sprak op zijn beurt over positivisme, dynamiek, spirit en toekomstoriëntatie. 'Veranderingen beginnen met de vraag naar de noodzaak van veranderingen. Waarom deden we het ook al weer? Indien die vraag niet goed wordt beantwoord of wanneer het antwoord in de loop van het verandertraject vervaagt, lopen zaken mis. Daarom is de visie op verandering cruciaal.'

Verandervermogen

Het feit dat ondernemingen en maatschappelijke organisaties vandaag de dag een veel grotere rol spelen op het publieke domein in combinatie met de beperkingen waarmee overheden te maken krijgen, vergen andere



Jan Peter Balkenende, Hoogleraar governance, institutions and internationalisation en partner van Ernst & Young:

'Een topsporter kan alleen goed presteren indien voldaan is aan twee vereisten: een goede strategie en een goed team. Deze vereisten gelden evenzeer voor het verandervermogen van de overheid.'

tot stand en dreigt verdeeldheid'

Bas Verkerk, burgemeester Delft:

'Een succesvolle transformatie vereist duurzame samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen.'

oriëntaties en dus verandervermogen van de overheid, aldus Balkenende.

'Verandervermogen heeft kortom alles te maken met het zich aanpassen aan een nieuwe bestuurlijke realiteit, aan financieel opgedrongen gewijzigde oriëntaties en aan het vernieuwen en versterken van organisatievormen. Verandervermogen staat daarmee in direct verband met het versterken van de rol van de overheid als participant in netwerken in plaats van de traditioneel regisserende functie.'

Big Society

Als (actueel) voorbeeld refereerde Balkenende onder andere aan de Britse regering Cameron Clegg. Deze kiest heel nadrukkelijk voor het concept van een Big Society: taken decentraliseren en in handen leggen van maatschappelijke verbanden. 'Het is een ambitieus plan en de implementatie ervan kan belangrijke lessen opleveren voor het verandervermogen van de overheid.' De visie van Cameron is overigens niet uniek. Zo doet het sterk denken aan het boekje *Anders en beter* dat Balkenende al in 2002 schreef. Ook verwees de voormalig premier naar Parag Khanna. Deze jonge, visionaire wetenschapper uit de Verenigde Staten van Indiase komaf rept in zijn boek *How to run the world* van het einde van het traditionele concept van de soevereine natie-staat en de komst van nieuwe allianties en samenwerkingsvormen. 'Die benadering is ook relevant voor de ontwikkeling van grote steden.'

Weerstand

Balkenende vervolgde met de stelling dat verandering duidt op ambitie. 'Maar,' voegde

hij daar aan toe, 'ambities kunnen stuiten op weerstanden van gevestigde belangen.'

Verandervermogen is volgens de oud-premier daarom gebaat bij zaken als sterke intrinsieke overtuigingen, geloofwaardigheid (ook al is de boodschap hard), best practices, nieuwe verbindingen, inlevingsvermogen ten opzichte van andere actoren, goede communicatie én consistentie. 'Het waarom, wie, wat en hoe moeten in het gehele proces glashelder zijn. Dat voorkomt dat zaken uit de rails lopen.'

Topsport

De oud premier vergeleek verandervermogen met topsport. 'Een topsporter kan alleen goed presteren indien voldaan is aan twee vereisten: een goede strategie en een goed team. Deze vereisten gelden evenzeer voor het verandervermogen van de overheid. Evenals tempo en het vermogen tot intensieve samenwerking met externe partijen.' Een andere term die Balkenende hanteerde was overtuiging. 'Zonder overtuiging komt niets tot stand en dreigt verdeeldheid.'

Het nieuwe adagium

Om die stelling te staven, nam Balkenende zijn gehoor mee naar Singapore, waar hij recent verbleef en onder andere een presentatie bijwoonde van de ontwikkelingen in de Maria Bay Area. 'Een fascinerende nieuwe gebiedsontwikkeling met kantoor- en hotelbouw, recreatievoorzieningen en heel veel groen. Er is daar brede steun voor alle plannen en het enthousiasme onder burgers en bedrijven is groot.' Ook wees hij op China waar urbanisatie en stadsontwikkeling het

nieuwe adagium zijn. 'Het bruist in Azië van dynamiek, spirit, verandering en toekomst-oriëntatie.' Volgens Balkenende de benodigde cocktail om op succesvolle, duurzame wijze te transformeren.

Brandbrief aan kabinet

In tegenstelling tot vorige 100.000+ congressen gingen de aanwezige wet-houders tijdens de lunch met elkaar in discussie over een gemeenschappelijk gekozen onderwerp, te weten: de huidige onduidelijkheid over financieel perspectief overheidsfinanciën grote gemeenten en olopend risicoprofiel vereist aanpassingen in financieel sturingsinstrumentarium en financiële verhoudingen tussen rijk en grote gemeenten.

Zelf in de cockpit

Staf Depla, wethouder Financiën van de gemeente Eindhoven, vatte aan het einde van de dag de belangrijkste discussiepunten samen. Dit leverde een wensenlijst/brandbrief op die later werd overhandigd aan het kabinet. De voornaamste boodschap van de aanwezige wethouders richting het kabinet is dat zij een gezaghebbend en onpartijdig instituut voorstaan voor financiële verhoudingen. Ook gaven zij te kennen niet graag als bijkantoor van het Rijk te fungeren. Depla: 'Wij zitten graag zelf in de cockpit.'

Martin Berendse, Algemeen Rijksarchivaris en President ICA

Hoe onthouden we de infocratie van de 21e eeuw?

Archieven zijn steeds weer opnieuw onderdeel van de informatie-cyclus en kunnen daarom springlevend blijven, tot in lengte van dagen. Algemeen Rijksarchivaris Martin Berendse van het Nationaal Archief is gefascineerd door archieven en informatie-management. Michel de Kok, directeur bij Ernst & Young Public Sector, interviewt hem.

Nationaal Archief: bijna duizend jaar geschiedenis

Bij ons Nationaal Archief ligt bijna duizend jaar geschiedenis van Nederland opgeslagen in 110 kilometer archieven, waaronder veel kaarten, tekeningen en beeldmateriaal. Het archiefmateriaal is voor een groot deel afkomstig van de centrale overheid. Ook van het oude gewest Holland en van particulieren is veel materiaal in de archieven opgenomen. Toppers in de raadpleging van de nationale archieven zijn op nummer één de vele dossiers over de Tweede Wereldoorlog (de Jodenvervolgingen, de zuiveringen na afloop van de oorlog) en op de tweede plaats de hoogtijdagen van de Nederlandse koloniën en de VOC (Verenigde Oost-Indische Compagnie), in de 17e en 18e eeuw het grootste handelsbedrijf ter wereld.

Voor een impressie:
www.nationaalarchief.nl

Groeïende collectie

'Bij het Nationaal Archief beheren wij een enorme collectie die nooit compleet is en in een steeds hoger tempo groeit,' aldus Berendse. 'Dat is ook logisch, de rol van informatie in onze samenleving is van steeds groter belang. Het is onze taak bronnen bijeen te brengen, veilig te stellen en die voor iedereen beschikbaar te maken. Zodat mensen, organisaties en groeperingen hun geschiedenis kunnen ontdekken en het verleden van overheid en samenleving kunnen reconstrueren. De afgelopen 15 jaar groeide de aandacht voor verbreding van ons publiek. Die ontwikkeling had grote betekenis op de werkwijze van het Nationaal Archief. We richten ons niet meer alleen op de goed ingevoerde archiefonderzoeker, maar op iedere inwoner van ons land.'

Transparant

In de huidige tijd moet de overheid transparant zijn, vindt Berendse. 'Archiefinstellingen leveren hieraan een belangrijke bijdrage. In de private sector dwingt de markt partijen tot transparantie, in de publieke sector is dat van oudsher de tucht van de democratie. Juist in een tijd waarin een kleinere, compactere overheidsdienst efficiënter moet opereren, is meer

transparantie van nut. Maak informatie die openbaar gemaakt kan worden voor iedereen toegankelijk, vanzelfsprekend met inachtneming van de geldende regels op het gebied van privacy en security. Hiermee zijn veel vragen te voorkomen.'

Hamvraag

Het informatievraagstuk van de 21e eeuw, met al zijn digitale informatie, vormt een nieuwe uitdaging. Berendse: 'We zien in de geschiedenis dat de boekdrukkunst op tal van terreinen voor versnelling zorgde. Het werd makkelijker om betrouwbare informatie te verspreiden en over langere periodes veilig te stellen. Bovendien kregen meer mensen de kans informatie tot zich te nemen. In het digitale tijdperk lijkt zich een soortgelijke beweging te voltrekken. Het Nederlandse publiek verwacht dat we overheidsinformatie in een oogwenk leveren. Journalisten vragen waarom we nog niet onze hele collectie hebben gedigitaliseerd. De hamvraag hierbij is: hoe onthouden we de vitale informatie van de 21e eeuw?'

Misverstand

Het is volgens Berendse een hardnekkig misverstand dat digitale informatie eeuwig bestaat. 'Digitale informatie veroudert juist



Martin Berendse (links) en Michel de Kok

veel sneller dan papieren informatie. Dat stelt nieuwe eisen aan vindbaarheid en classificatie. Papieren archieven van overheidsinstanties moeten in goed geordende en toegankelijke staat aan ons worden overgedragen. Dat staat in de wet. Voor digitale informatie geldt hetzelfde, alleen kun je die ordening niet achteraf aanbrengen. Dat moet vooraf gebeuren. Hoe bewaren we digitale informatie op een manier dat deze ook in de toekomst op een logische en overzichtelijke manier is te raadplegen? Daarmee gaan we van informatiearcheologie naar informatieplanologie.'

Digitale duurzaamheid

Berendse is van mening dat op het gebied van digitale duurzaamheid zowel nationaal als internationaal stappen moeten worden gezet. 'Kijk naar Canada. Daar hebben ze een route uitgezet naar het moment waarop binnen de overheid informatie alleen nog digitaal wordt verstrekt. Ook wij zouden een moment in de tijd moeten vaststellen waarop we informatie alleen nog digitaal kunnen creëren en overdragen. Zodat we naar deze deadline kunnen toewerken. Dan moeten we wel beschikken over een goede technische infrastructuur en over goede systemen op het gebied

van documentmanagement en content management. Digitale duurzaamheid betekent dat we digitale informatie ook over 50 jaar nog op een toegankelijke manier kunnen raadplegen.' Bij het Nationaal Archief zijn de eerste stappen in het digitaliseren van originele papieren documenten genomen. 'Als wij in tien jaar 10% van al onze informatie gedigitaliseerd zouden hebben, is dat een grote stap voorwaarts. Overigens houdt dit wel in dat wij met deze 10% gedigitaliseerde informatie 90% van de vragen kunnen ondervangen.'

Verdelen van werkpakketten

Om de kosten te drukken, pleit Berendse voor een strategische aanpak binnen het internationale netwerk. 'We kunnen werkpakketten verdelen over meerdere landen. Bijvoorbeeld door in Europa te werken met de Open Planet Foundation voor het ontwikkelen van technische infrastructuur, voor het conceptueel ontwikkelen van informatiebeleid en voor de "verkoop". Er is doelmatigheidswinst te behalen door meer coalities te sluiten en planmatiger te werken. Niet op nationaal, maar op internationaal niveau. Zo bouwen we aan een sterke business case voor stakeholders en sponsors. Als ICA-President wil ik hieraan mijn steen bijdragen.'

International Council on Archives

Een jaar geleden werd Martin Berendse benoemd tot President van de ICA (International Council on Archives). Deze internationale organisatie van de wereldwijde archiefgemeenschap heeft ongeveer 1500 leden in 195 landen. ICA werkt nauw samen met organisaties als UNESCO en de Wereldbank. Als President maakt Berendse zich sterk voor de vrijheid van informatie en voor meer uitwisseling van kennis en informatie tussen de ICA-leden. 'Door de internationalisering grijpen collecties steeds meer in elkaar. Er ligt een wereldwijd informatie-vraagstuk en de ICA kan daarbij helpen,' sprak Berendse bij zijn benoeming. In Dr. Daniel Caron, Chief Archivist of the LAC in Canada, heeft hij een sterke 'corresponding partner'. Beide organisaties onderhouden goede contacten met elkaar. In internationaal verband behoren Nederland en Canada tot een brede kopgroep van tien tot vijftien landen die het digitale tijdperk zijn betreden. De ICA kan in de ogen van Berendse een belangrijke rol spelen in samenwerking die leidt tot een internationaal erkende infrastructuur voor archiefmateriaal.

Sterke ontwikkeling van digitale dienstverlening gemeenten vraagt meer aandacht voor veiligheid



De digitale dienstverlening binnen de lokale overheid heeft zich in 2011 weer sterk ontwikkeld. Daarmee wordt de stijgende trend tussen 2006 en 2009 na een jaar van stilstand weer verder voortgezet. Niet alleen het aantal producten dat digitaal is af te nemen is toegenomen, maar ook het gebruik van DigiD en digitale betaalmogelijkheden zoals iDEAL kent het afgelopen jaar een behoorlijke stijging. Ten aanzien van de effectiviteit van zoekmachines en het omgaan met e-mail is weinig verbetering zichtbaar ten opzichte van 2010. Verder blijkt dat producten in Nederland meer digitaal worden aangeboden dan in Duitsland. Dit zijn de belangrijkste conclusies uit de benchmark digitale dienstverlening 2011 van Ernst & Young.

Guill van den Boom van Ernst & Young: 'Het is een positieve ontwikkeling dat burgers via het digitale kanaal steeds meer zaken kunnen doen met de overheid. Het is echter van belang om de bijhorende risico's van het digitaal zakendoen te blijven inventariseren en hiervoor beheersmaatregelen in te richten. Het gebruik van innovatieve oplossingen en nieuwe communicatiekanalen, zoals Twitter brengen naast voordelen ook risico's met zich mee in het kader van imago en privacy. Daarnaast blijft aandacht voor informatiebeveiliging van groot belang, blijkt uit o.a. recente incidenten bij Diginotar en het uitlekken van de Miljoenennota. In dat kader wijzen wij op het belang van periodieke toetsing op het gebied van beveiliging en betrouwbaarheid. Voorkomen is hierbij beter dan genezen.'

Den Haag wederom beste

Voor het derde jaar op rij heeft de gemeente Den Haag het meest volwassen digitaal loket. Van den Boom: 'Den Haag scoort het best op de mate waarin burgers producten digitaal kunnen afnemen, de effectiviteit van de zoekmachine en de resultaten van het e-mail response onderzoek. De gemeente Zoetermeer staat op de tweede plaats. Op

de derde plaats staat de gemeente Nieuwegein. De verschillen in de scores van de top 10 van gemeenten zijn klein. Een aantal top 10-gemeenten van vorig jaar scoort dit jaar lager vanwege de effectiviteit van de zoekmachine of het niet adequaat omgaan met vragen via e-mail.'

Gebruik iDEAL en DigiD flink gestegen

Het aantal gemeenten waarbij burgers kunnen betalen met iDEAL of inloggen met DigiD is flink gestegen. Het percentage waarbij burgers kunnen betalen met iDEAL groeit van 80% (2010) naar 94% (2011). Een dergelijke stijging constateren wij ook bij het gebruik van DigiD. Waar in 2010 ruim 80 procent van de gemeenten DigiD aanbod, is dit in 2011 gestegen naar 93 procent. 'Ondanks harde afspraken over het verplicht gebruik van DigiD voor authenticatie, lijkt een aantal gemeenten nog andere methoden te hanteren. De vraag is in hoeverre hiermee de exclusiviteit van de gegevens en de privacy van de burgers met deze andere methoden is gewaarborgd en of het gebruik van digitale diensten niet onnodig moeilijk wordt gemaakt. Daarbij blijft het van belang ook de bestaande technieken te blijven evalueren, zoals wel is gebleken met incidenten ten aanzien van Diginotar en DigiD,' aldus Van den Boom.

Social media steeds meer gebruikt

Van den Boom: 'Uit het onderzoek blijkt verder dat het merendeel van de gemeenten adequaat heeft geacteerd ten aanzien van eenmalige gegevensverstrekking en geen onnodige informatie opvraagt van burgers. Daarnaast zien we dat veel gemeenten (276) gebruik maken van Twitter om in contact te komen met burgers.'

U kunt het rapport downloaden op www.ey.nl

i Guill van den Boom
t (088) 407 41 43
e guill.van.den.boom@nl.ey.com

De top 5 gemeenten van Nederland met het beste digitale loket 2011:

- 1 Den Haag
- 2 Zoetermeer
- 3 Nieuwegein
- 4 Leiden
- 5 Dordrecht

Zit er nog rek in of is de rek er volledig uit?

Bestuurders van gemeenten hebben in het afgelopen jaar veel besluiten genomen over bezuinigingen. Bezuinigen in de volle breedte van hun diensten. Op het gebied van werk en inkomen, cultuur, recreatie en sport, in de grondexploitaties, hogere belastingen en veel ombuigingen in de bedrijfsvoering.

Is de begroting 2012 reëel?

Al die voorstellen zijn - als het goed is - verwerkt in de begroting 2012 en volgende jaren. De verwerking hiervan heeft een grote impact gehad op de organisatie. Het opstellen van de begroting van 2012 en volgende jaren vroeg om een andere manier van denken, soms een andere wijze van begroten en ook zijn administratietechnische aanpassingen in de begrotingen aangebracht.

Een andere manier van denken, een andere werkwijze

In voorgaande jaren is bij het opstellen van de begroting meer gedacht vanuit kaasschaafmethodes en vanuit kortingen op keiharde euro's. Het opstellen van de begroting 2012 vroeg ambtenaren en bestuurders te denken in besparingen vanuit het uitvoeren van gemeentelijke diensten. Welke diensten nog wel, welke niet, welke minder, etc. Het in beeld hebben van de koppeling tussen prestaties en harde euro's is daarbij essentieel. Maar hebben gemeenten de prestaties goed (genoeg) in beeld en financieel vertaald? En heeft dat geleid tot een goede begroting over het jaar 2012?

Technische aanpassingen in de begroting

Technische aanpassingen in de begroting kunnen voortkomen uit het anders toepassen van grondslagen voor waardering en resultaatbepaling, zoals bijvoorbeeld het aanpassen van afschrijvingspercentages voor activa met een economisch nut, het aanpassen van de systematiek van resultaatneming in grondexploitaties, het rentebeleid en het anders omgaan met het activeren van activa met een maatschappelijk nut. Ook zijn activa verkocht waardoor de financiële positie van de gemeente/provincie sterk is verbeterd. Immers stille reserves werden omgezet in reserves. Veel gemeenten en provincies hebben hun aandelen in het energiebedrijf verzilverd. Dit levert een betere financiële positie op, maar een lagere begroting vanwege de lagere inkomsten uit rente dan uit aandelen.

De risico's in de begroting

Anders denken en anders doen hebben geleid tot het aanpassen van de begrotingssystematiek, de benadering van begroten, minder ruimte en meer risico's en tot

technische aanpassingen. Ambtenaren en bestuurders hebben anders naar de toekomst moeten kijken. De belangrijkste vraag is dus voor het jaar 2012: Hoe zeker zijn zij van het realistische gehalte van de begroting van uw gemeente? En er is nog een andere vraag: hoe groot is de flexibiliteit van de financiële positie en de begroting van de gemeente? Zit er nog rek in of is de rek er volledig uit?

Meer informatie?

Wilt u meer informatie over de risico's in de begroting? Ernst & Young Public Finance kan u helpen met onder meer de volgende diensten:

- Is uw begroting 2012 reëel?
- Welke risico's zitten er in uw begroting?
- Hoe flexibel is uw financiële positie?

i Reinier Gosselink,
t (088) 407 61 71
e reinier.gosselink@nl.ey.com

Kunnen de begroting en de jaarstukken compacter?



Het is alweer bijna acht jaar geleden dat het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) in werking trad, gelijktijdig met de verplichte rechtmatigheidscontrole bij gemeenten en provincies. De normen voor de inrichting van de informatiecyclus voor gemeenten en provincies werden op dat moment vanuit dat tijdsbeeld in het Besluit Begroting en Verantwoording vastgelegd. Het BBV geeft de minimale eisen weer waaraan de informatiecyclus moet voldoen en op basis waarvan begroting en jaarstukken moeten worden ingericht. Het BBV geeft dus minimumeisen voor begroting en jaarstukken. De indeling van de begroting en jaarstukken is voorgescreven, maar de vormgeving daarvan is vrij.

Het huidige tijdsbeeld

Bijna alle gemeenten en provincies moeten bezuinigen. Bezuinigen op producten en diensten én bezuinigen op de bedrijfsvoering. De informatiecyclus is het sluitstuk van de bedrijfsvoering. In de begroting is aangegeven welke doelstellingen er zijn, hoe deze worden bereikt en wat het mag kosten. Daarnaast wordt in de paragrafen op verschillende onderdelen (zoals het weerstandsvermogen, de bedrijfsvoering, de kapitaalgoederen, treasury, etc.) aangegeven wat het verwachte beleid is, wat we willen bereiken en hoe dat zal worden uitgevoerd. In de tussentijdse informatie wordt over de voortgang van de realisatie gerapporteerd en in de jaarstukken over het eindresultaat van het jaar, zowel over de behaalde doelstellingen, de wijze waarop als de gerealiseerde kosten. Daarbij wordt de

Heeft u ook het gevoel dat de begroting en de jaarstukken steeds omvangrijker worden? Steeds meer tekst, steeds meer uitleg, steeds meer details en steeds meer gegevens. En de bijkomende vraag: krijgt u daardoor wel meer informatie? U bent niet de enige die de eerste vraag bevestigend zal beantwoorden en de tweede ontkennend. De begroting en de jaarstukken zijn omvangrijk en kunnen compacter: minder gegevens en meer en betere informatie. Hoe kan het anders? Bent u ook toe aan een lean begroting en jaarrekening?

realisatie afgezet tegenover de prognose en moet een toelichting op de verschillen worden gegeven. Verplicht.

Een mooie, ronde cyclus. Maar is deze efficiënt? Jazeker, de opzet is zeer efficiënt zelfs. Het 'plan, do, act en check'-systeem komt prima tot uitdrukking. Maar het zit hem in de uitvoering, die kan veel korter en compacter.

Wat zien we in de praktijk van de begroting en de jaarstukken

De begroting en de jaarstukken zijn veelal lijvige stukken. Stukken die vaak enorm veel tijd vragen van de samenstellers, maar ook van de lezers van deze documenten. Voor deze stukken zijn de minimumregels in het BBV vastgelegd. De toepassing hiervan is dus wettelijk verplicht. Waar kan het dan minder? Bestudering van de informatiestukken leert ons het volgende:

- ▶ De begroting en de jaarstukken bevatten veel teksten om uit te leggen hoe het informatiedocument in elkaar steekt en waarom bepaalde dingen op een bepaalde manier zijn samengesteld. Vaak overbodige informatie.
- ▶ De doelstellingen zijn zeer uitgebreid opgeschreven. Kortere en bondige doelstellingen en acties leveren een enorme winst om de compactheid te bereiken.
- ▶ De paragrafen zijn enorm lang. Hierin zitten ook mogelijkheden voor een grote winst.

Vragen vooraf

De vraag is dan: wie maken de begroting en de jaarstukken dan zo omvangrijk? Daar zijn we allemaal zelf bij. Hoe meer we met elkaar aan de voorkant willen afspreken des

te dikker wordt de begroting en daarmee ook de jaarstukken. Dus als u korter wilt rapporteren dan moet er compacter worden begroot. Hoe kan dat? Op zich niet moeilijk. Het complexe zit hem vaak in het bereiken van de eenvoud. Eenvoudig begroten en rapporteren is heel moeilijk en vraagt in beginsel veel tijd en communicatie. Immers verandering vraagt om aandacht en energie. Wijzigingen roepen reacties op en ook veel vragen. Toch beginnen? Ja, toch beginnen met het compacter maken van de begroting en de jaarstukken! De vraag is dan hoe?

Hoe kan de begroting compacter

Hoe kun je de begroting inkorten? Hoe kan deze compacter? Bij deze vragen moet eerst antwoord gezocht worden op een aantal voorwaardelijke vragen. Vragen als:

- ▶ Willen we het allemaal korter en bondiger? (waar een wil is, is een weg);
- ▶ Staat iedereen er voor open? (kritiek komt er...);
- ▶ Willen we hierin investeren en daarna veel tijd winnen? (de kost gaat voor de baat).

Daarna komen de andere vragen:

- ▶ Welke informatie moet (BBV) en wat kan (doen we tot nu toe extra)?
- ▶ Welke informatie willen we (de Raad) per se?
- ▶ Willen we het aantal programma's blijven handhaven of kunnen we met minder doen?
- ▶ Wat kan er uit de paragrafen?
- ▶ Het gaat om de essentie van de bedrijfsvoering, de conclusie van het weerstandsvermogen, etc. Moet de onderbouwing er helemaal in?

Er zijn grenzen aan de informatieverstrekking. Die grens ligt bij de leesbaarheid van het stuk. Het antwoord geven op de vragen waarvoor de Raad (en het ministerie voor SiSa) verantwoordelijk is en over moet besluiten.

Het beantwoorden van deze vragen zal eerst veel tijd vergen, maar zal daarna jaarlijks veel tijd- en kwaliteitswinst opleveren. Immers elke regel die we schrijven kost zeker vijf minuten bedenken-, schrijf- en leestijd. Het is de moeite waard om daarbij stil te staan. Het kan u veel opleveren.

Compacter loont

Bewaking van de lasten en baten, van het weerstandsvermogen en van de voortgang van de bezuinigingen vraagt om duidelijke, korte en compacte informatie, voor Raad, College en voor directie en management. Het compacter maken van de begroting en jaarstukken loont echt. Stel u voor: iedereen leest met plezier en begrip de begroting en de jaarstukken. En op de koop toe levert dat een enorme besparing voor het samenstellen van begroting, tussentijdse informatie en jaarstukken op. De basis van het bereiken van een compacte informatiecycle begint bij het compact opstellen van een begroting. Heeft u het lef?

i Reinier Gosselink
t (088) 407 61 71
e reinier.gosselink@nl.ey.com



Lean Management in de praktijk

Optimisd is de intergemeentelijke Sociale Dienst van de gemeenten Bernheze, Schijndel, Sint Michielsgestel en Veghel. Optimisd helpt bij de begeleiding van cliënten naar een betaalde baan, het verstrekken van een (tijdelijke) bijstands-uitkering en bijzondere bijstand. Met behulp van Lean Management zijn de uitvoeringsprocessen rond Werk, Uitkering en Bijstand beoordeeld en is berekend welke potentiële bezuinigingen mogelijk zijn. Onderdeel van het Lean Management gedachtengoed is dat medewerkers van de organisatie zelf het beste inzicht hebben in het (deel)proces waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Die kennis en ervaring is onmisbaar om mogelijke verbeteringen te signaleren en te beoordelen. Om die reden hebben een kwaliteitsmedewerker, IC medewerker en de teamleider Bedrijfsvoering van Optimisd een cursus Lean Management gevolgd die is georganiseerd door Ernst & Young. Op deze manier is inzicht verkregen in de theorie en de praktische aanpak van Lean Management. Met deze cursus als basis is het mogelijk dat deze medewerkers, na de afronding van het project, zelf andere processen onderzoeken op verbetermogelijkheden.

Samen doen

De meest effectieve manier om verbeteringen vast te stellen en te realiseren is door het samen te doen. Hierdoor ontstaat ook draagvlak bij de uitvoering. We hebben op een interactieve manier met behulp van drie workshops de processen beoordeeld en verbeterpunten vastgesteld. Ten eerste is met behulp van 'brown papers' een Value Stream Map gemaakt van het proces zoals dat nu wordt uitgevoerd. Tijdens deze exercitie zijn de behandelings- en wachttijden ingeschat per processtap. Ook is ingeschat om welke aantallen (cliënten) het gaat per stap. Ten tweede hebben we gezamenlijk verkend welke verbeteringen er mogelijk zijn met gebruikmaking van Lean Management principes door het beoordelen van de meerwaarde van werkzaamheden en de logica van de procesgang.

Doelmatigheidswinst

Samengevat leiden de aanbevelingen tot een doelmatigheidswinst van bijna 6%, waarbij in veel gevallen de wachttijd voor klanten aanzienlijk wordt verkort. De aanbevelingen hebben betrekking op het beperken van de variatie in de uitvoering, het slimmer organiseren van enkele activiteiten zoals bijvoorbeeld de werkverdeling, meer achteraf toetsen (hetgeen ook legitiem is gezien de hoge kwaliteit van het werk en het beperkte risico) en meer standaardiseren van rapporten.

i Joost Clarenbeek
t (088) 407 41 69
e joost.clarenbeek@nl.ey.com

Betere dienstverlening met Lean Management op het terrein van Werk & Inkomen

Er gebeurt veel op het terrein van Werk & Inkomen. Er zijn kortingen op de budgetten voor de sociale werkvoorziening en re-integratie. De WAJONG, WSW en WWB worden in een regeling samengevoegd. Het ligt daarom voor de hand dat veel sociale diensten juist nu kijken naar nut, noodzaak en doelmatigheid van de verschillende processen die vorm geven aan de uitvoering van beleid op het terrein van Werk en Inkomen. Daarbij is het van belang te kijken naar de eigen processen maar ook naar de manier waarop samenwerking met ketenpartners is georganiseerd. Lean Management is een snelle en effectieve manier om de dienstverlening te verbeteren en de doelmatigheid te vergroten.

Lean Management richt zich op het reduceren van verspilling. Het idee daarachter is dat de klant uiteindelijk alleen wenst te betalen voor activiteiten die waarde toevoegen. De klantvraag moet dus leidend worden voor het ontwerp van processen. Aan de hand van een aantal principes en concrete stappen is het goed mogelijk om processen in organisaties zodanig te herontwerpen dat het hele organisatiesysteem er op is gericht om waardetoevoeging voor de klant te realiseren. Heel interessant voor fabrikanten van auto's, koekjes en laptops.

Klant is kunstmatig begrip

In het domein van Werk en Inkomen ligt dat genuanceerder. Zo is het begrip 'klant' kunstmatig. De sociale dienst bedient burgers en bedrijven (uitkering, werk). Aan de andere kant houdt een gemeente ook toezicht (sociale recherche, rechtmatigheid). Tenslotte wordt er vanuit een politieke agenda beleid ontwikkeld. De behoefte van burgers en bedrijven ligt niet per definitie in lijn met beleid dat is ontwikkeld. Deze

kenmerken maken dat er geen sprake is van marktwerking en concurrentie. Daardoor is er geen controlemechanisme dat organisaties er toe dwingt om te focussen op lage kosten en meerwaarde voor de klant. Hierdoor bestaat er in overheidsorganisaties een natuurlijke neiging om zichzelf in stand te houden; de bureaucratische cirkel.

Sneller, beter, goedkoper

Door het toepassen van Lean Management kan hier verandering in komen. De ervaring leert bovendien dat werkzaamheden hierdoor sneller, beter en goedkoper uitgevoerd kunnen worden. Grofweg zijn de volgende vier eisen van belang:

1. Zijn de eisen die aan het werk worden gesteld duidelijk? Het kan daarbij gaan om zowel interne als externe klanten.
2. Waarom bestaan er overdrachtsmomenten? Overdrachtsmomenten verhogen de kans op fouten en zijn een bron voor vertraging. Zijn processen als geheel (van input tot output) rond de klantvraag te organiseren?
3. Verwijder verspilling, zoals overproductie, activiteiten die niet op de klantvraag zijn gericht en onnodige controles.
4. Is er inzicht in variatie binnen processen? Zijn er 'Runners, Repeaters and Walkers'? Runners zijn producten die met een hoge regelmaat en frequentie worden afgenomen. Repeaters vertonen wel regelmaat, maar de frequentie is veel lager. Walkers zijn incidenten. Deze verschillende proceskenmerken kennen elk hun eigen optimale organisatie. Daarom: reduceer spreiding in processen, output en werkwijzen.

Beschrijving processen

Om alle vier vragen goed te kunnen beantwoorden helpt een beschrijving van de processen zoals die nu bestaan. Daarbij is van

belang om per proces inzicht te krijgen in doorlooptijd, 'productie', klachten, (wettelijke) termijnen, retourstromen, caseload c.q. tijdsbesteding. Het proces om de huidige situatie helder te krijgen is al een eerste stap naar verbetering. De vervolgstap is om aan de hand van de volgende criteria te bepalen hoe processen doelmatiger en klantvriendelijker kunnen worden ingericht.

Dat kan aan de hand van de volgende richtlijnen:

1. Organiseer en denk vanuit het proces: het ontwerp richt zich op het totale proces van vraag tot klant.
2. Voorkom fouten en problemen: de oorzaken van veel hardnekkige fouten en problemen liggen niet bij het individu, maar zijn het gevolg van interacties, complexiteit en suboptimalisatie.
3. Participatie: de mensen die het werk uitvoeren beheren ook de processen, middelen, instructies en planning. Ze krijgen ook als eerste de kans om problemen op te lossen.
4. Hoe is de kwaliteit van de arbeid geborgd? Hebben medewerkers in de nieuwe situatie voldoende uitdaging en regelmogelijkheden?
5. Hoe wordt rechtmatigheid geborgd? Wat is de risicobereidheid? Kunnen toekenningen worden omgedraaid: in principe wel toekennen maar soms niet. Daarbij kan met risicoprofielen worden gewerkt.
6. Wordt er gebruik gemaakt van slimme formulieren en internet?

Winst

Door met Lean Management de processen rond Werk en Inkomen te beoordelen is winst te behalen op kwaliteit en doelmatigheid.

Ernst & Young certificeert processen van Groenendijk

Onlangs heeft Groenendijk Onderwijs Administratie B.V. een SAS 70 type 2 verklaring ontvangen van Ernst & Young. Met de officiële certificering is Groenendijk het eerste onderwijs administratiekantoor dat een dergelijke verklaring bij haar processen heeft. Groenendijk loopt hiermee voorop in de onderwijssector.

Professionele inrichting processen

Ernst & Young is gevraagd om een zogenaamde third party mededeling (SAS 70 verklaring) af te geven. De SAS 70 type 2 verklaring heeft betrekking op de werking van de processen factuurregistratie, betalingsverkeer, personeelsmutaties, salarisverwerking en automatisering binnen Groenendijk.

De rapportage biedt schoolbesturen grote voordelen:

- ▶ In de rapportage wordt op een transparante wijze inzicht gegeven in het functioneren van het interne controlesysteem van Groenendijk en het oordeel daarover van Ernst & Young.
- ▶ De rapportage verkleint de zogeheten 'uitbestedingskloof': cliënten weten precies wat Groenendijk voor hen doet.
- ▶ Ook al is de administratie uitbesteed, het schoolbestuur blijft verantwoordelijk voor de inhoud ervan en voor de kwaliteit van de jaarrekening. De third party mededeling van Ernst & Young draagt bij aan de invulling van deze verantwoordelijkheid.
- ▶ De rapportage vormt een belangrijke pijler in de verantwoording over het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het jaarverslag.

i Maarten Verschoor
t (088) 407 85 91
e maarten.verschoor@nl.ey.com

Gehackt...

Vanaf 1 oktober 2011 wordt elke dag een ICT-privacylek openbaar gemaakt via de landelijke media. Dit is een initiatief van freelancejournalist Brenno de Winter en de ICT nieuwssite Webwereld. Hiermee willen zij aantonen dat er een betere beveiliging van overheidsites en ICT nodig is. Ook andere landelijke media nemen de berichtgeving hieromtrent graag over.

De initiatiefnemers hebben aangegeven dat zij een gehackte organisatie in de gelegenheid willen stellen om lekken te dichten voordat de publiciteit wordt gezocht. Nieuws over beveiligingslekken kan tot maatschappelijke ophef leiden mede gezien het privacygevoelige karakter van verwerkte persoonsgegevens.

Het advies van de VNG is dat gemeenten de beveiliging van hun website dienen te beoordelen en adequaat moeten reageren op beveiligingsincidenten.

Webapplicatiescan Ernst & Young

Aan de hand van onze beveiligingskennis en brede ervaring met het uitvoeren van legal hacks (attack & penetration tests) is Ernst & Young in staat om de recente ontwikkelingen in het juiste perspectief te plaatsen. Een belangrijke eerste vraag is of de website van uw gemeente adequaat is beveiligd. Wij beantwoorden die vraag graag voor u.

Aanbod

Om op korte termijn inzicht te krijgen in de beveiliging van uw webapplicatie doet Ernst & Young u een bijzonder aanbod. Wij bieden u de webapplicatiescan aan tegen een vast bedrag. Hierbij maken wij gebruik van ons internationale netwerk van 'Advanced Security Centers'. Tijdens deze scan zullen wij uw webapplicatie vanuit geautoriseerd en ongeautoriseerd perspectief onderzoeken. Door middel van handmatige verificatie stellen wij vast in hoeverre de gevonden kwetsbaarheden ook daadwerkelijk door



kwaadwillenden zijn te misbruiken. Onze rapportage wordt door ons toegelicht binnen uw gemeente waarbij helder wordt hoe onverhoopte kwetsbaarheden kunnen worden opgelost.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Ad Buckens, (06) 21 25 28 03, ad.buckens@nl.ey.com.

Effectief samenwerken Publiek geld doeltreffend inzetten



Publiek geld blijkt helaas soms verloren te gaan bij het uitvoeren van overheidstaken in samenwerkingssituaties. Samenwerken biedt grote kansen maar kan ook behoorlijke risico's met zich brengen. Deze publicatie geeft meer inzicht in de kansen én risico's die kunnen voortvloeien uit samenwerking met andere partijen.

Innovation for growth report Government



In de tweede helft van 2010 voerde Ernst & Young een wereldwijd onderzoek uit over de rol en de prestaties van de IT-functie in relatie tot de veranderende economische omgeving. Ondervraagd waren Chief Information Officers (CIO's), Chief Technology Officers (CTO's) en IT-directeuren (of daaraan gelijkwaardig), uitvoerend directeuren en bestuursleden. Zij waren allen afkomstig van organisaties verspreid over een brede selectie van industrieën en sectoren, waaronder de overheid en de publieke sector.

De resultaten zijn opgenomen in het rapport Innovation for growth.

Dynamics



Dynamics is het magazine van Ernst & Young voor de global international development community.

Citizen Today, issue 8 - August 2011



Innovatie, transparantie en digitalisatie zijn enkele van de thema's waar de overheid en publieke sector op rekenen voor groei. De augustus 2011-editie van Citizen Today bekijkt deze onderwerpen in het licht van de onzekere economie. Kijkt u in de juiste richting? Wij kunnen helpen.

Turn risk and opportunities into results



Risicobeheersing staat bovenaan de agenda. Ernst & Young heeft op basis van interviews met meer dan 112 vertegenwoordigers uit de publieke sector in vijftien landen, de top 10 van risico's en kansen opgesteld. In deze uitgave leest u de resultaten van dit onderzoek.

Magazines en rapporten zijn te downloaden via www.ey.nl.

Ernst & Young accountant gemeente Rotterdam



Eind juni vond de ondertekening plaats van het contract voor de accountantscontrole van de gemeente Rotterdam. Marianne Westerhout (Ernst & Young) en Rotterdams burgemeester Aboutaleb bekrachtigden het contract met hun handtekening.

ROC Eindhoven kiest voor Ernst & Young



ROC Eindhoven heeft na Europese Aanbesteding van de accountantscontrole voor de periode 2011-2014 gekozen voor Ernst & Young als accountant.

Contract met Vereniging van Griffiers verlengd



Eind september is het contract met de Vereniging van Griffiers verlengd. De ondertekening werd gedaan door Merel van Hall, voorzitter van de VvG en Rob Ellermeijer van Ernst & Young. Plaats van handeling: het congres van de Vereniging van Griffiers in Maastricht.

Over Ernst & Young

Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Juridische en notariële dienstverlening wordt in een strategische alliantie met Ernst & Young Belastingadviseurs LLP verzorgd door Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP. Onze 152.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

Over Ernst & Young's Public Sector

De maatschappij verlangt van publieke organisaties steeds meer openheid en transparantie. Burgers eisen niet alleen verantwoording over beleidsdoelstellingen maar ook over de doelmatigheid van de uitgaven die de overheid doet. De overheidsprofessionals van Ernst & Young bundelen hun kennis en ervaring in de sectorgroep Public Sector, bestaande uit de groepen Rijksoverheid, Lokale Overheid en Onderwijs. Zo bieden wij u oplossingen voor uw bestuurlijke vragen en managementvraagstukken. Onze accountants, (belasting)adviseurs, edp-auditors en juristen denken mee, spelen continu in op nieuwe ontwikkelingen en zorgen voor praktische oplossingen. Met behulp van bewezen technieken dragen wij bij aan een transparante, betrouwbare en doelmatige overheid. Zo maakt Ernst & Young het verschil.

Contact

Neem voor meer informatie contact op met:

Rob Ellermeijer RA

Voorzitter Public Sector

telefoon: (088) 407 12 74

e-mail: rob.ellermeijer@nl.ey.com

www.ey.nl

© Ernst & Young 2011

