



**Gemeente  
Amsterdam**

## **Bijlage 3:**

**Gedetailleerde beschrijvingen van  
de financiële en inkoop processen  
van de directie Financiële Dienstverlening  
en directie Inkoop.**

Dit document is de bijlage 3 van document:

**Marktconsultatie Nieuw Financieel Systeem gemeente Amsterdam**

Dit document bevat de IST en SOLL beschrijvingen van de processen van directies Financiële Dienstverlening en Inkoop. Deze beschrijvingen zijn ter ondersteuning van de zijn korte beschrijvingen in het hoofddocument.

De volgende processen zijn beschreven:

## Inhoud

1.1 Verkoop tot Ontvangst .....	2
1.2 Inkoop- en contractmanagement .....	5
1.3 Verplichting (bestellen) tot Betalen.....	8
1.4 Core .....	10
1.5 Financiële projectbeheersing .....	18
1.6 Financieel Plan tot Uitvoering / Verantwoording .....	20

### 1.1 Verkoop tot Ontvangst

#### IST

##### Huidige situatie

Het ketenproces Verkoop tot en met Ontvangst heeft als doel de volledigheid van facturatie te waarborgen voor de omzetstromen die binnen dit proces worden gefactureerd en gevorderd. Hierbij staat juiste, tijdige en uniforme facturatie centraal met een uniforme aansluiting op het incassoproces van de directie Belastingen.

##### **Start proces**

Het proces start wanneer een organisatieonderdeel een product of dienst heeft aangeleverd aan de afnemer. Het organisatieonderdeel maakt hierna de opdracht tot facturatie aan in de taakgerichte applicatie. Hierbij moet het adresnummer eerst aangevraagd worden in Topdesk. De vordering ontstaat door invoering van de daartoe benodigde gegevens in AFS. Daarna wordt de facturatie vanuit AFS verzorgd.

##### **Verwerking verkoopfacturen**

Het team invoer en verwerking zorgt voor de verwerking van de vorderingen die zijn aangeboden door de lijnorganisatieonderdelen. Zij zijn verantwoordelijk voor het verwerken van de factureeropdrachten. Zowel de handmatige factureeropdrachten als de opdrachten die opgehaald moeten worden vanaf de sFtp-server, met de bestanden vanuit de verschillende taakapplicaties van bijv. Erfpacht, Vastgoed en Vergunningen. Ze voeren de mandaten in, sturen herinneringen uit, incasseren vorderingen via automatische incasso en dragen onbetaalde vorderingen over aan de directie Belastingen. Facturen worden per e-mail verzonden, als er geen e-mailadres beschikbaar is, wordt een keer per dag een PDF met alle facturen gegenereerd, deze wordt aangeleverd bij een externe partij voor printen, enveloperen en verzending.

##### **Beheer verkoopfacturen**

Het team Beheer (VTMO<sub>2</sub>) voert het beheer uit op de facturen nadat deze zijn verstuurd. Zij plaatsen stopcodes op de vordering, indien een budgethouder aangeeft dat de vordering niet overdragen dient te worden en zij bepalen of een debiteur recht heeft op een betalingsregeling op basis van een standaard staffel. Het uitbetalen van creditnota's, het invoeren en beheren van betalingsregelingen, en de behandeling van alle retour gekomen post is ook onderdeel van de werkzaamheden van de dit team. Daarnaast behandelen zij administratieve vragen over de facturen of sturen de inhoudelijke vragen door naar de lijnorganisatieonderdelen.

### **Verwerking ontvangsten**

Het team Bankverwerking (VTMO<sub>1</sub>) verwerkt de ontvangsten, zij betalen onbekende, te veel betaalde en dubbele betalingen terug, storten bedragen die in verband met incassozaken worden ontvangen door naar directie Belastingen, en beheren de bij dit proces behorende tussenrekeningen.

Hiernaast is het team verantwoordelijk voor de maand-, kwartaal- en jaarafsluiting met betrekking tot de debiteurenadministratie.

### **Invorderen**

Wanneer een factuur niet binnen de vervalt termijn wordt betaald, draagt het team invoer en verwerking deze vorderingen over naar de directie Belastingen (incasso). Dit gebeurt d.m.v. een overdrachtsbestand uit AFS. Ook worden creditnota's die horen bij overgedragen vorderingen aan overgedragen naar Belastingen. In AFS worden de facturen gesloten, en op de balans verantwoord vanuit de applicatie van de directie Belastingen.

## **SOLL**

### **Gewenste situatie**

Het proces start wanneer een organisatieonderdeel een product of dienst heeft aangeleverd aan de afnemer.

### **Verwerken verkoopfacturen**

De lijnorganisatieonderdelen voeren de verkoop in hun eigen taakapplicatie in. Deze factuuropdrachten worden per CSV-bestands batch door het FMS+ opgehaald en ingelezen aan de hand van een algemeen uniek nummer. Hiermee wordt direct een verkoopfactuur aangemaakt waarbij klanten uitgebreide en moderne betaalmogelijkheden hebben zoals via QR code, e-facturatie (XML) en zelfs een tikkie. Klanten kunnen ook elektronisch machtigingen doorgeven voor automatische incasso.

Creditnota's worden vanuit de taakapplicatie ingelezen of vanuit de betreffende debetnota in FMS+ aangemaakt. Hierbij wordt automatisch verrekend of direct een betaling gereed gezet, zonder dan hier aparte controles d.m.v. Excel voor nodig zijn.

Het FMS+ voert een controle uit op de opgehaalde factuuropdrachten, zodat er geen dubbele of onjuist ingevoerde vorderingen worden ingelezen. De uitval wordt door het debiteurenteam beoordeeld vanuit de werkbak en van daaruit door –of teruggezet. Een ingevoerde factuur of batch ook vanuit het systeem worden teruggedraaid.

Herinneringen worden automatisch vanuit FMS+ worden verstuurd.

### **Beheer verkoopfacturen**

Lijnorganisaties kunnen op gemakkelijke wijze blokkeringen voor facturen doorgeven (om bijv. overdracht naar incasso tijdelijk tegen te houden).

Workflow voor blokkeringen, budgethouders worden gerappelleerd op vorderingen die al langere tijd een blokkering hebben.

Voor facturen die tijdelijk zijn geblokkeerd voor herinneringen of overdracht naar belastingen, kan per reden een automatisch vervolgproces worden gekoppeld, waarbij betrokkenen automatisch een bericht ontvangen en de mogelijkheid hebben hierop te reageren d.m.v. workflow.

Openstaande vorderingen worden vanuit FMS+ in de voorziening oninbaar opgenomen o.b.v. een ingevoerde staffel.

Benodigde documenten voor controle en brieven voor de debiteur vanuit FMS+ kunnen oproepen. Afletteren van facturen en tussenrekeningen gebeurt automatisch door FMS+ waarbij de uitval wordt behandeld door het debiteurenteam vanuit de workflow.

(Standaard) Communicatie van en naar de klant over facturen kan direct vanuit FMS+ en/of de digitale factuur. Dit wordt ook gedocumenteerd bij de debiteur of hier wordt een af te handelen verzoek van gemaakt d.m.v. workflow.

### **Bankverwerking**

Vanuit het FMS+ kunnen ontbrekende en onjuiste ontvangsten direct teruggestort worden zonder losse handmatige betalingen. Hierbij wordt ook direct de benodigde informatie toegevoegd die nodig is voor de controle. Vanuit de boekingsregel (factuurnummer), kan de factuur worden geraadpleegd voor documentatie/communicatie.

### **Invorderen**

De overdracht van openstaande vorderingen naar Belastingen gebeurt automatisch en ook een creditnota en een ontvangen betaling kan via het systeem worden overgedragen/doorgestort. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een unieke sleutel die in beide systemen wordt gehanteerd zoals BSN en KVK.

Er is vanuit FMS+ inzicht in de status van een vordering bij Belastingen. Overgedragen vorderingen of een batch kan ook vanuit FMS+ worden teruggedraaid (waarbij een controle is ingebouwd a.d.h.v. de status bij Belastingen).

## **Verbeterpunten**

- Minimaliseren van de over te dragen ontvangsten. Nu wordt de vordering overgedragen na het vervallen van de herinnering, dit levert veel ontvangsten op die doorgestort moeten worden.
- Meesturen met de factuur van een bijlage vanuit de taakgerichte applicatie.
- Inzicht hebben in de status van een overgedragen vordering aan het incassobureau en deze overdracht gemakkelijk terug kunnen draaien. Als er een storting is van een betaling dat zou het systeem het nog een keer moeten proberen alvorens automatisch door te gaan met het invorderingsproces, inclusief het overdragen aan een incassobureau
- Vereenvoudigen van de aansluiting tussen taakgerichte applicatie en FMS+
- Automatisch inlezen van factureeropdrachten en kwaliteitscontroles afdwingen bij het inlezen en invoeren.
- Digitale mogelijkheden voor verzending factuur, bijv mail en e-facturatie. Debiteur kan bij voorkeur zelf aangeven hoe factuur verstuurd moet worden.
- Gebruik kunnen maken van moderne betaalmiddelen zoals QR, Ideal en tikkies. Waarbij E-mandaten mogelijk zijn.
- De communicatie tussen de debiteur en de gemeente Amsterdam gemakkelijk vast kunnen leggen.

- Gemakkelijk aan kunnen maken van een kopiefactuur en deze digitaal of fysiek kunnen verzenden. Systeem mag geen lege facturen meer versturen.
- Budgethouders zouden via een app stopcodes moeten kunnen plaatsen en verwijderen tot 2 minuten voor de overdracht. Ook moeten stopcodes automatisch kunnen verdwijnen na een bepaalde periode waardoor zij alsnog verder gaan in het invorderingsproces. Daarnaast moet bekeken worden of stopcodes de beste weg zijn. Een goede vraag zou zijn hoe gaat het pakket om met debiteurenbeheer.
- Betalingsregelingen zijn gemakkelijk vast te leggen. Het aanmaken van een creditnota door een budgethouder moet gemakkelijk zijn. Ontvangsten worden automatisch afgeletterd van openstaande vorderingen.
- Debiteuren hebben via een portaal inzicht in hun openstaande vorderingen.
- Het vaststellen van de voorziening voor oninbare vorderingen (dubieuze debiteuren) moet geautomatiseerd en transparant zijn. Hier moeten dus ook goede rapportages en totaalinzichten voor zijn vanuit de debiteurenadministratie en het incassobureau (directie Belastingen).
- Invoering van een workflow voor het afhandelen van verzoeken, ook door betrokken lijnorganisaties.

## 1.2 Inkoop- en contractmanagement

### IST

*Wat is de huidige situatie?*

#### Beheren inkoop contracten

De gemeente Amsterdam beheert zeer veel inkoopcontracten, op elke gegeven moment zijn er circa 14.000+ inkoopcontracten die gemonitord moeten worden. Op dit moment wordt voor het beheren/registreren van inkoopcontracten gebruik gemaakt van de contractmodule van Topdesk. In het systeem worden de contracten inclusief alle relevante bijlagen geregistreerd. Er zijn meerdere contractbeheerders actief in Amsterdam. Er zijn diverse signaleringsfuncties (verlenging, einde contract, etc.) gekoppeld aan een e-mailsysteem. Voor alle raamovereenkomsten is het van belang om nadere overeenkomsten, die afgesloten zijn onder de raamovereenkomst, te kunnen koppelen. Wekelijks wordt het crediteuren adresboek van het huidige financiële systeem in Topdesk geupload via een query, zodat contracten aan een crediteur gekoppeld kunnen worden (dit is geen technische koppeling). De contractenmodule is niet gekoppeld aan applicaties.

#### Managen inkoop contracten

Het contractmanagement is in de afgelopen jaren in de diverse onderdelen van de gemeente Amsterdam ingericht. Er is momenteel geen generieke applicatie voor contractmanagement in gebruik. Hoogste prioriteit voor de contractmanagers is inzicht in de financiële uitputting van het (raam) contract in combinatie met de hieronder afgesloten nadere overeenkomsten en gekoppelde bestellingen/verplichtingen. Hierna volgt de registratie van KPI's, afspraken en de rapportage over de voortgang. Op dit moment is het lastig om de financiële uitputting van een contract inzichtelijk te krijgen, hiervoor dienen handmatig bestanden aan elkaar gekoppeld te worden (contractendatabase en spend analyse).

#### Inkopen externe inhuur

Voor de externe inhuur wordt gebruik gemaakt van diverse (raam)contracten (uitzendkrachten, financiële dienstverlening, etc.). Voor specifieke inhuur wordt gebruik gemaakt van een dynamisch inkoopstelsel (Negomatrix). Van de afgesloten contracten wordt een verplichting aangemaakt in de financiële administratie.

#### Bestellen leveringen, diensten en werken

Binnen de gemeente Amsterdam wordt dagelijks veel besteld en ingekocht, afhankelijk van het aankoopbedrag en type bestelling worden budgethouders ondersteund door de inkoopkolom. De intake van inkoopverzoeken verloopt momenteel via de diverse kanalen van betrokken Lead buyers waarbij de in te vullen aanvraagformulieren en de werkwijze per Lead buyer kunnen verschillen. Op basis van de aanvraag ontvangt de medewerker een inkoop/contractnummer waarmee de bestelling feitelijk kan worden geplaatst bij de opdrachtnemer. Hiervoor dient in de financiële administratie een verplichting te worden aangemaakt d.m.v. een inkooporder waarbij een koppeling met het inkoop/contractnummer wordt gelegd. De afspraak is dat voor bestellingen boven de 1.000 EUR een inkooporder wordt aangemaakt, en voor inkooporders boven 10.000 EUR een contractnummer moet worden ingevuld. Dit vindt niet altijd plaats, en wordt niet systeemtechnisch of organisatorisch afgedwongen. Ook worden handmatig ingevulde contractnummers niet getoetst aan de bestaande contractnummers in Topdesk.

Op dit moment zijn budgethouders vrij om zelf te bepalen bij welke leverancier zij bestellingen plaatsen, er vindt geen controle plaats op nieuwe crediteuren. Ook wordt er niet vooraf gecheckt of er een (rechtmatige) overeenkomst is voor de besteding. Ook de wijze waarop er besteld wordt is enorm divers, dit gaat van webshops tot e-mail, en van telefoon tot fax. Het huidige bestelproces is onvoldoende helder, wordt niet door een systeem ondersteund en loopt via teveel kanalen.

## **SOLL**

*Wat is de gewenste situatie?*

#### Beheren-en managen contracten

Voor het contractmanagement zijn wij op zoek naar een (gecombineerd) contractbeheer en contractmanagement systeem voor de registratie van *alle* relevante contractdocumenten. Hierbij is o.a. een uitgebreide signaleringfunctie voor het aflopen van contracten en zoekfunctie van groot belang. Voor het contractmanagement is inzicht en signalering/geautomatiseerde meldingen in de uitputting van het contract of het raamcontract inclusief de nadere overeenkomsten van cruciaal belang, er moet een koppeling komen tussen bestedingen en contracten, er is hier een duidelijke link tussen het crediteuren adresboek en de contracten. Door een koppeling met KVK worden dubbele crediteuren en foutieve gegevens zo veel mogelijk voorkomen. Er zijn oplossingen voor contracten met moeder/dochter maatschappijen. M.b.t. contractmanagement zijn er specifieke wensen met betrekking tot het kunnen vastleggen, rapporteren en exporteren van afspraken, KPI's en prestaties teneinde hierover intern te kunnen rapporteren.

#### Inkopen externe inhuur

Wij willen alle inhuurcontracten in het systeem kunnen vastleggen waarbij het uurtarief en de looptijd worden geregistreerd. Hierbij is de wens dat de budgethouder de aanvragen middels een workflow kan controleren en goedkeuren. Tot slot willen wij dat de afhandeling van het indienen en goedkeuren van de gewerkte uren digitaal via het systeem verloopt.

### Bestellen leveringen, diensten en werken

Onze wens is om alle toekomstige inkoop aanvragen via het nieuw in te richten systeem te laten lopen waarbij gebruik zal worden gemaakt van catalogi, (raam)contracten en zo nodig nieuw af te sluiten contracten.

Het bestelproces krijgt een andere richting, het doel is om zo veel mogelijk bestellingen via het FMS+ systeem te laten lopen. Bestellen via webshops/e-mail, telefoon zal uit gefaseerd worden. Voor de medewerkers is er een zoek- en bestelfunctie ingericht via computer en mobiel device (bestel app) zodat de gebruiker zo goed mogelijk naar de juiste plek wordt geleid. Indien er besteld moet worden, moet dit zoveel mogelijk met bestaande contracten gebeuren. Voor de bestelling wordt automatisch een verplichting aangemaakt die door de verantwoordelijk budgethouder geaccordeerd wordt alvorens de bestelling digitaal bij de leverancier wordt geplaatst. De gemeente heeft diverse soorten contracten, waarbij met het nieuwe FMS+ op verschillende manieren kan worden besteld via een intern of extern beheerde catalogus, een punch out webshop en (raam) overeenkomsten waar exacte prijzen en hoeveelheden niet vast/variabel staan.. Bij het zoekresultaat moet dus duidelijk zijn waar dit contract voor gebruikt mag worden en wie bij vragen geraadpleegd kan worden. Het koppelen van leveranciers (OCI/Punchout/catalogus) moet laagdrempelig zijn, en niet tijdrovend zijn.

Met behulp van rollen is het mogelijk om op gebruikersniveau een leveranciers wel/niet beschikbaar te stellen.

De aanvrager dient de status van zijn aanvraag te kunnen volgen. Als er nog geen bestaande overeenkomst voor het gewenste artikel of product is dan wordt de inkooptransactie door de afdeling inkoop begeleid en een nieuwe overeenkomst gesloten. De gemeente Amsterdam heeft geen ervaring met deze gewenste bestelfunctie en is op zoek naar een leverancier die veel ervaring heeft met de inrichting van de beschreven bestelmogelijkheden.

### Intake en aanbesteden

Voor intakemanagement (het in behandeling nemen van interne inkoop aanvragen) en aanbesteden lopen separate inkooptrajecten, dit is geen onderdeel van de scope voor het FMS+. Wel is de gemeente Amsterdam op zoek naar advies omtrent koppelingen tussen deze applicaties.

## **Verbeterpunten**

Hieronder enkele knelpunten die mij nu te binnen schieten in willekeurige volgorde, dit zijn wel de belangrijkste denk ik. We hebben woensdag nog een kleine werkgroep vergadering. Zal het daar ook bespreken:

- Ontbreken van catalogi en koppelingen met webshops van leveranciers via een Punchout, wens om laagdrempelige oplossing
- Het handmatig koppelen van diverse bestanden voor het maken van spend analyses (contracten, facturen en rechtmatigheidsrapportages)
- Het niet kunnen registreren van basale toetsen op crediteurniveau, zorgt soms voor dubbele werkzaamheden. Elke crediteur boven X bedrag p/j moet elke drie jaar getoetst worden op integriteit
- Geen mogelijkheid tot het registreren van KPI's en leveranciersprestaties
- Veel dubbele crediteuren in het adresboek en foutieve gegevens, mede door de vele moeder/dochter relaties van bedrijven.

- Ontbreken van een koppeling met basisadministraties zoals het KVK
- Complexiteit van het aanmaken van inkooporders
- Het ontbreken van een systeem technische koppeling tussen inkooporders/facturen/contracten
- Vervuilde contractenadministratie, geen automatische check op juistheid gegevens. Wens is om periodiek een geautomatiseerde check te doen op contracten
- Contracten kunnen niet aan directie gekoppeld worden
- Systemen zijn niet geïntegreerd (Negometrix, Topdesk, AFS)
- Het niet automatisch opslaan en archiveren van een gedeelte van het aanbestedingsdossier naar het contractbeheer of bedrijfsvoeringssysteem
- Veel handmatige handelingen
- Geen real time inzicht in rechtmatigheid van inkoopuitgaven, nu veel handwerk elke drie maanden
- Het creëren van inkoop sturingsinformatie aan (top) management vergt nu veel handwerk
- Geen eenduidige artikelen catalogus waaruit besteld kan worden, met onder water automatisch de juiste koppeling met rekeningschema
- Geen eenduidige koppeling tussen bestelproces en contracten.
- Veel handmatig werk en interpretatie nodig om een spendanalyse te kunnen maken

### **1.3 Verplichting (bestellen) tot Betalen**

#### **IST**

##### **Bestellen**

Een inkooporder aanmaken is verplicht bij bestellingen vanaf € 1.000. De besteller maakt, na contact met de Lead Buyer, in AFS een inkooporder aan en legt daarmee de verplichting vast. Deze inkooporder wordt vervolgens goedgekeurd door de budgethouder. Bij de aanmaak van een inkooporder worden gegevens vastgelegd, zoals de bedrijfseenheid, routecode en artikelcode, welke is gekoppeld aan een hoofdrekening. Als een inkooporder wordt uitgeput, wordt deze automatisch afgesloten. Als de inkooporder nog saldo kent maar afgesloten dient te worden, moet de budgethouder handmatig een melding aanmaken in topdesk om deze te laten annuleren.

##### **Behandelen facturen**

Als een factuur binnenkomt bij de financiële administratie controleert de team Valideren of de binnengekomen facturen (per post en e-mail) voldoen aan de wettelijke en Amsterdamse eisen (routecode of inkooporder). Als een factuur voldoet, wordt deze door dit team gevalideerd met behulp van slimme scansoftware.(KOFAX) Na het valideren staat de factuur in AFS. Factuurimage wordt opgeslagen in Decos, aangezien er een substitutie verklaring is, is dit ook het archief. Als de factuur via e-facturatie wordt aangeboden, komt deze factuur direct van de leverancier in AFS. De validatie vindt dan automatisch plaats in de module eFI in AFS.

##### **Coderen, routeren en accorderen facturen**

Bij binnenkomst in AFS staat de factuur in module FIO (Facturen in Omloop). Als de factuur een mee gevalideerde actieve inkooporder kent, kan de factuur automatisch worden gematched aan deze inkooporder. Mocht er enkel een routecode bekend zijn, dan kijkt het team Routeren en Coderen of zij een factuur handmatig kunnen koppelen aan een inkooporder.



Als dit niet mogelijk is codeert het team de factuur op een GB-koppeling. Deze GB-koppeling bestaat uit de bedrijfseenheid (gelijk aan de routecode) en hoofdrekening. Deze actie wordt ook uitgevoerd door codeurs in de lijn van bijvoorbeeld de projectadministraties.

Na het automatisch of handmatig koppelen van de factuur aan een inkooporder of GB-koppeling, verschijnt de factuur in de werkvoorraad van de prestatieakkoordverklaarder en budgethouder(s) van de desbetreffende goedkeuringsroute. Zij dienen de factuur binnen acht werkdagen goed te keuren.

### **Doorboeken en klaarzetten voor betaling**

Na akkoord van de prestatieakkoordverklaarder en budgethouder stelt team Betalen, na een laatste controle op factuurgegevens, de factuur betaalbaar. De factuur wordt doorgeboekt en wordt daarmee vastgelegd in de crediteurensadministratie. Met de vastlegging van de factuur wordt ook de status van inkooporder bijgewerkt.

### **Betalen factuur**

Na vastlegging in het crediteurensugrootboek kan de factuur ter betaling worden aangeboden. Er komt dan een betaalvoorstel in de vorm van een betaaladvieslijst tot stand. Dit betaalvoorstel wordt doorgezet naar het Centraal Betaal Team (CBT) van het team Grootboek, Verwerking en Beheer. Zodra de factuur ter betaling is aangeboden aan de Rabobank, en dit is teruggekoppeld door het CBT, wordt het crediteurensaldo in de sub administratie door team Betalen bijgewerkt..

## **SOLL**

### **Bestellen**

Een inkooporder aanmaken is verplicht voor alle inkopen. Alle inkopen worden vastgelegd in het FMS+. Na akkoord van de gemandateerde budgethouder(s) op deze inkooporder, wordt de inkooporder automatisch verzonden naar de leverancier. De inkooporder bevat, naast informatie over de bestelling, alle informatie over de Amsterdamse- en wettelijke factuureisen en de geldende inkoopvoorwaarden. De budgethouder wordt geïnformeerd dat hij/zij een akkoord moet geven en kan dit via zijn mobile devices regelen.

### **Behandelen facturen**

Alle facturen komen binnen als XML het systeem controleert automatisch of de factuur voldoet aan de factuureisen. Als deze niet voldoet, wordt de factuur automatisch teruggestuurd naar de leverancier met een begeleidend schrijven. De prestatieverklaarder heeft de ontvangst reeds gemeld in het systeem zodat er een zwegmatch plaatsvinden. Na een automatische controle op de betaalgegevens wordt de factuur doorgeboekt en betaalbaar gesteld.

De financiële administratie behandelt enkel nog een uitzondering als 'uitval', zoals een spoedbetaling zonder inkooporder of een factuur die wordt afgekeurd.

### **Contact met de leverancier**

De leverancier kan de status van zijn factuur opvragen door in te loggen in een leveranciersportaal. Daar ziet hij de communicatie over zijn opdrachten, maar kan hij ook o.a het contract, de inkooporder en eventuele verkoopfacturen terugzien. Ook kan hij hier een vraag stellen, welke, afhankelijk van het onderwerp, wordt doorgezet naar verantwoordelijk medewerker.

### **Gebruiksvriendelijkheid**

Een budgethouder kan in een oogopslag via een app op zijn mobile device zien hoe de programma's waar hij aan werkt er financieel voor staan. Hij ontvangt een signaal als er een actie op zijn naam staat, zoals een inkooporder goedkeuren. Hij ziet meteen aan welke knoppen hij kan draaien en als hij dat doet, welk effect dat heeft op zijn budget.

### **Verbeterpunten**

- Automatische validatie van inkoopfacturen waarbij facturen die niet voldoen aan de eisen worden geweigerd.
- Bij het bestellen wordt automatisch een inkooporder gemaakt als dit niet mogelijk is kan een besteller gemakkelijk handmatig een inkooporder maken.
- Een portaal waarin leveranciers (crediteuren) kunnen inloggen om de stand van zaken te bekijken.
- in een oogopslag kunnen zien welke facturen er reeds zijn gekoppeld aan de inkooporder
- Een proactieve signalering voor een budgethouder als de laatste termijn eraan komt en de inkooporder bijna is uitgenut.
- Facturen die voldoen aan de ingestelde factuureisen worden niet meer door een financieel medewerker beoordeeld.
- Controle op dubbele facturen, volledigheid van velden, activiteit boekingscombinatie, juiste inrichting van de goedkeuringsflow, juiste inrichting stamgegevens crediteur Bij een afwijking een automatische signalering zodat de medewerker de afwijking kan beoordelen
- dat betaal- en incassobestanden automatisch worden ingelezen in de bankomgeving
- betalingsspecificaties automatisch worden gestuurd naar de leveranciers met de mogelijkheid per batch of per factuur te betalen.
- dat facturen los en als verzamelbetaling (meerdere regels in een batch) kunnen worden aangeboden aan de leverancier
- er een 3wegmatch kan plaatsvinden als een factuur binnenkomt ovv de inkooporder
- Op gemakkelijke wijze een prestatieakkoordverklaring op de inkooporder vastleggen.

## **1.4 Core**

### **IST**

#### **Huidige situatie**

De core van het financiële systeem van Amsterdam, het kloppend hart van de financiële administratie, valt uiteen in:

- Het beheer van de applicatie waarin de database wordt opgebouwd waar alle transacties op gemaakt worden (waaronder ook alle fiscale aspecten);
- Het beheer van de toegang tot onderdelen van en mandaten en goedkeuringsflows in de applicatie;
- Het beheer van de vaste activa module; en
- Het verwerken van grootboekmutaties zowel op de balans als in de exploitatie.

Op dit moment zijn dit allemaal losstaande tabellen die allemaal vanuit de gemeente Amsterdam gevoed (soms door personen, soms door systemen) worden met Excel-sheets van wisselende kwaliteit. Om het geheel draaiende te houden hebben we daarom een groot aantal handmatige integriteitscontroles ingericht die periodiek worden uitgevoerd.

### **Interne verrekening / Memoriaal boekingen**

Journalposten worden onderscheiden in journalposten vanuit sub-administraties, vanuit interfaces, koppelingen en handmatige journalposten (memorialen).

De journalposten vanuit de sub-administraties worden handmatig binnen de applicatie verwerkt. Voor de interfaces en koppelingen met primaire systemen moeten journalposten worden geïmporteerd vanaf een FTP-server. Memorialen worden decentraal opgesteld en centraal na controle (deels automatisch) ingelezen in het grootboek. Maandelijks wordt de periode afgesloten, waarna diverse rapportages worden gedraaid dan wel opgesteld. Onderstaand is nadere informatie opgenomen over het rapportage proces.

### **Planning en Control-cyclus**

Met de planning en control-cyclus verschaft het college van burgemeester en wethouders de gemeenteraad en daarmee de burgers inzicht in het beleid dat de gemeente in een periode wil voeren en heeft gevoerd, in de middelen die daarvoor nodig waren en in de resultaten die met dat beleid zijn bereikt. De opzet is dat de P&C-producten voor elk raadslid transparant en begrijpelijk zijn en van zodanige kwaliteit dat ze voor de raad kunnen dienen als basisdocumenten voor het uitoefenen van zijn kaderstellende en controlerende functie.

De Planning en Control-cyclus geldt voor de hele gemeente Amsterdam en beschrijft op hoofdlijnen hoe de bestuurlijke planning en control-cyclus is vormgegeven, welke producten binnen die cyclus door het college aan de gemeenteraad worden aangeboden en wat het doel en de achtergrond is van deze verschillende producten en aan welke eisen deze producten moeten voldoen.

Kenmerkend voor de Amsterdamse cyclus is dat niet volstaan wordt met de wettelijk verplichte stukken (de begroting en het jaarverslag), maar dat ook de tussenrapportages voorjaarsnota (kadernota) en najaarsnota door het college aan de gemeenteraad worden voorgelegd.

De P&C-cyclus kent de volgende P&C-producten:

- Coalitieakkoord, alleen na verkiezingen (planning)
- Voorjaarsnota en kadernota (planning en control in de vorm van sturing)
- Programmabegroting (planning)
- Najaarsnota (control in de vorm van sturing)
- Jaarrekening en productenrealisatie (control als verantwoording)

Aan het begin van een nieuwe bestuursperiode stellen de partijen die het college vormen een coalitieakkoord op. Dit akkoord is het startpunt van en de inhoudelijke basis voor een meerjarige Planning en Control-periode en maakt integraal onderdeel uit van de Planning en Control-cyclus.

De voorjaarsnota (met kadernota), begroting, najaarsnota en het jaarverslag hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

1. ze volgen de indeling in programma's en programmaonderdelen zoals die door de gemeenteraad zijn vastgesteld
2. ze bevatten allen een beschrijving van de bestuurlijke en financiële hoofdlijnen
3. begrotingswijzigingen die door de raad moeten worden bekrachtigd worden pas doorgevoerd nadat een voorstel daartoe door de gemeenteraad is geaccepteerd

Hieronder volgen wat bijzonderheden van de verschillende planning en control-producten.

#### *Coalitieakkoord*

Een coalitieakkoord wordt na de verkiezingen door de fracties die het college gaan vormen opgesteld en door de gemeenteraad vastgesteld. Het akkoord wordt vervolgens uitgewerkt in de eerstvolgende programmabegroting. Een coalitieakkoord kan (op onderdelen) uitgewerkt worden in een meerjarig uitvoeringsprogramma waarbij specifieke bedragen voor de gehele bestuursperiode beschikbaar worden gesteld voor concrete onderdelen. Het tijdstip van verschijnen van een coalitieakkoord is afhankelijk van de duur van de collegeonderhandelingen.

#### *Voorjaarsnota en kadernota*

De voorjaarsnota en de kadernota worden als een enkel boekwerk aan de raad aangeboden maar zijn beide zelfstandig leesbare stukken en als zodanig duidelijk afgebakend.

De kadernota bevat op hoofdlijnen voorstellen voor (wijzigingen in) de financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting van het opvolgende jaar, de meerjarenbegroting en de kaders voor nieuwe investeringen aan de hand van het Meerjaren investeringsplan (MIP). In een verkiezingsjaar wordt geen kadernota aangeboden, maar alleen een voorjaarsnota.

De voorjaarsnota bevat voorstellen voor wijziging van de begroting van het lopende jaar, voor zover die de toleranties voor programmaonderdelen, reserves en investeringsvoorstellen als opgenomen in de financiële verordening te boven gaan. Daarnaast kan wijziging plaatsvinden voor bestuurlijk relevante onderwerpen die al in de raad aan de orde zijn geweest. Het college legt de voorjaarsnota voor aan de gemeenteraad die haar (eventueel gewijzigd) vast stelt.

De voorjaarsnota bevat, als daar aanleiding voor is, voorstellen voor aanpassingen van (de formulering van) doelstellingen, of (streefwaarden voor) effectindicatoren en resultaatindicatoren.

#### *Begroting*

De begroting kijkt vooruit, beleidsmatig naar het komende jaar, financieel naar de komende vier jaar. In de begroting staat wat het college het komende jaar wil bereiken, wat het hiervoor gaat doen en wat dit kost. Het college maakt de begroting op basis van de kadernota. De begroting wordt in Amsterdam drie maal geactualiseerd, bij de voorjaarsnota, bij de begroting voor het volgende jaar en bij de najaarsnota. De raad stelt de (eventueel gewijzigde) begroting vast voor 15 november.

De begroting bestaat uit de beleidsprogramma's en de programmaonderdelen, het overzicht van de algemene dekkingsmiddelen, het overzicht van de kosten van overhead en de toelichting (waaronder de taakveldenraming). Daarnaast bevat de begroting de verplichte en de overige (niet verplichte) paragrafen.

Tegelijk met de begroting worden de belastingverordeningen (met tarieven) aangeboden aan de raad.

#### *Najaarsnota*

De najaarsnota is een voortgangsrapportage die de stand van zaken beschouwt in het lopende jaar. In de najaarsnota staan de voortgang en verwachte afwijkingen van de laatst vastgestelde begroting (zijnde de in de begroting van het komende jaar geactualiseerde begroting van het lopende jaar).

Per programma en programmaonderdeel wordt een overzicht gegeven van beleidsmatige en financiële afwijkingen met een bestuurlijk relevante en redengevende verklaring en wordt aangegeven of een begrotingswijziging wordt voorgesteld of niet.

De najaarsnota bevat de (laatste) geactualiseerde begroting voor het lopende jaar. De gemeenteraad stelt deze (eventueel gewijzigd) vast. Een doel van de najaarsnota is een inschatting te geven van het verwachte rekeningresultaat. In de najaarsnota wordt inzicht gegeven in de voortgang van in de gemeenteraad aangenomen moties.

#### *Jaarverslag*

Met het jaarverslag legt het college verantwoording af over het afgelopen jaar in de vorm van een beleidsmatige terugblik en een financiële verantwoording. De gemeenteraad stelt het jaarverslag uiterlijk 15 juli in het opvolgende jaar vast. Het financiële resultaat uit het jaarverslag fungeert als input voor kadernota.

Per programma en programmaonderdeel wordt een overzicht gegeven van beleidsmatige en financiële afwijkingen ten opzichte van de laatst vastgestelde begroting met een bestuurlijk relevante en redengevende verklaring. Daarbij wordt een overzicht gegeven van incidentele baten en lasten waarbij posten boven € 1 miljoen worden gespecificeerd.

Er wordt niet alleen ingegaan op de afwijkingen van de laatst (bij de najaarsnota) vastgestelde begroting. Onder het kopje Beleidsresultaten wordt een beeld gegeven van het jaar als geheel, van de beleidsrealisatie en de kosten die daarvoor gemaakt zijn gedurende het gehele jaar.

#### *Toepassingsregels*

In strikte zin zijn er geen specifieke toepassingsregels voor de opstelling van de planning en control-producten. Jaarlijks wordt er voor het vervaardigen van de producten van de planning en control-cyclus een Jaarkalender P&C-producten opgesteld. Voor elk van deze P&C-producten (voorjaarsnota, begroting, najaarsnota en jaarverslag) start het proces met de publicatie van een circulaire (waarvan de verschijningsdatum is vastgelegd in voornoemde planning). Deze circularies bevatten dwingende voorschriften, richtlijnen en data voor de organisatieonderdelen voor het opstellen en indienen van hun bijdragen aan de P&C-producten.

### **Beheren vaste Activa**

#### **IST**

De gemeenteraad besluit over de uit te voeren investeringen en stelt per investering een krediet ter beschikking. Financiering van deze kredieten vindt niet 1 op 1 met een lening plaats. De gemeente Amsterdam doet aan totaal financiering.

Voor het genereren van de rente- en afschrijvingslasten maakt de gemeente Amsterdam gebruik van een subsysteem binnen AFS, te weten de "Vaste Activa Module" (VAM). Bij het inrichten van de VAM is er nadrukkelijk voor gekozen deze niet in te richten als een registratiesysteem. In de VAM zijn in 2017 alleen vaste activa met een boekwaarde groter dan € 0 opgenomen.

In de VAM zijn per 31 december 2019 8530 assets opgenomen met een boekwaarde van € 13,4 miljard, afschrijving vindt zowel voornamelijk lineair plaats. Maandelijks worden de kapitaallasten

in de exploitatie geboekt. Vanuit de VAM vinden afwaarderingen, buitengebruikstelling en verkopen plaats.

De VAM wordt vanaf 01 januari 2018 ook gebruikt voor het registreren van de dekking van de kapitaallasten uit de financieringsreserve. Van het totaal van 8530 assets, zijn er 78 assets die gedekt worden uit de financieringsreserve. Voor deze assets zijn 78 financieringsreserve-kaarten met een boekwaarde van € 0,2 miljard in de VAM opgenomen.

De kapitaallasten en de onttrekkingen lopen voor de 78 genoemde assets en financieringsreservekaarten gelijk en de aanschafwaarde van de assets en de financieringsreserves nemen gelijktijdig af.

### **Aanvragen van investeringsbedrijfseenheid en activakaart(en)**

Nadat een kredietaanvraag door de Raad is vastgesteld, dient de projectleider/ budgethouder of financieel adviseur een investeringsbedrijfseenheid aan te vragen via onze Self Service Desk (SSD).

De investeringsbedrijfseenheid wordt aangemaakt na het verwerken van dit SSD verzoek. De bedrijfseenheid begint met het nummer 8 gevolgd door het directienummer en verder aangevuld met 5 cijfers tot een totaal van 8 posities. Naast het aanvragen van de investeringsbedrijfseenheid dienen één of meerdere activakaarten te worden aangevraagd conform de verschillende componenten die vermeld staan in het kredietbesluit (bijvoorbeeld gebouwen en installaties).

Indien activa gedekt worden uit de financieringsreserve, dient ook een kaart te worden aangevraagd voor de dekking van het actief

### **Het registreren van de investeringen in AFS**

Op het moment dat er uitgaven plaatsvinden, worden de facturen gekoppeld aan de inkooporders die geregistreerd zijn op een bedrijfseenheid. Om facturen te kunnen koppelen aan de juiste bedrijfseenheid en hoofdrekening, moet het inkoopordernummer door de leverancier op de factuur worden vermeld. De binnenkomende facturen worden zoveel mogelijk in dezelfde maand geboekt zodat bij de periodeafsluiting de uitgaven naar de activarekeningen op de balans overgeboekt kunnen worden.

Bij elke periodeafsluiting worden de investeringsbedrijfseenheden (bedrijfseenheden beginnend met een 8) op nul geboekt. Deze afwikkeling vindt plaats door middel van een aangeleverde journaalpost, met vermelding van het activakaart nummer.

Het registreren van de uitgaven op de balansrekeningen geeft de status ("lopend" of "in gebruik genomen") van het project niet aan, maar de projectleider/ budgethouder krijgt een beeld van de daadwerkelijke facturatie tot en met een bepaalde periode ten opzichte van het kredietbedrag.

### **Het beheren van de investeringen**

Een project wordt afgesloten wanneer het is afgerond en in gebruik wordt genomen. Bij de jaarrekening vullen de directies het kredietenformat in. In dit format geven de directies aan of een project in gebruik is genomen "ja of nee".

Zolang een project niet in gebruik is genomen worden alleen de rentelasten over de boekwaarde (=aanschafwaarde) berekend. Indien het project in het huidig jaar in gebruik wordt genomen, start

de afschrijving het jaar daaropvolgend. De kapitaallasten bestaan vanaf dat moment uit zowel afschrijvings- als rentelasten.

### **Het verwerken van de kapitaallasten**

De kapitaallasten bestaan uit afschrijvings- en rentelasten en worden maandelijks in het grootboek verwerkt. Zowel de afschrijvings- als de rentelasten worden berekend over de boekwaarde per 31 december. De afschrijvingslasten worden alleen berekend over projecten die reeds in gebruik zijn genomen. Dit is een automatische berekening die in het systeem is ingebouwd. De berekening is gebaseerd op de boekwaarde aan het einde van het jaar gedeeld door het aantal resterende afschrijvingstermijnen.

Bij versnelde afschrijving wegens buitengebruikstelling, verkoop of waardedaling, vindt een extra afschrijvingslast plaats.

De rentelasten worden berekend over alle activakaarten. Het rentelastpercentage wordt, conform de BBV voorschriften, elk jaar opnieuw vastgesteld.

### **Het rapporteren van de investeringen**

#### *Kwartaalafsluiting*

Per kwartaal ultimo dienen de investeringsprojecten naar de balans overgeboekt te worden. Hierdoor komt het saldo van de investeringsprojecten op nul uit. De balansrekeningen van de activa nemen toe met de investeringsbedragen. Daarnaast dienen de kapitaallasten ook verwerkt te zijn. Het team Balansbeheer stelt een verloopstaat per directie op. De verloopstaten worden samengevoegd tot één verloopstaat. In de verloopstaat staat de boekwaarde per 1 januari van huidig jaar, de investeringen, de afschrijvingslasten en eventuele herrubricering de overdrachten tot en met huidige periode. Deze gegevens sluiten één op één aan met de balanscijfers tot die periode.

#### *De jaarrekening*

Voor de jaarrekening wordt net als bij de kwartaalrapportage de investeringsprojecten naar de balansrekeningen van de activa geboekt. De afschrijvingslasten, versnelde afschrijvingen, verkopen en buitengebruik stellen dienen allemaal verwerkt te zijn. Tevens dienen de directies alle correcties te hebben geboekt, voordat de cijfers voor de jaarrekening opgesteld kunnen worden.

Net als bij de kwartaalafsluiting worden de verloopstaten per directies opgesteld. De verloopstaten worden samengevoegd tot één verloopstaat die gebruikt wordt bij de jaarrekening. In de verloopstaat staat de boekwaarde per 1 januari van huidig jaar, de investeringen, bijdrage derden, de afschrijvingslasten, eventuele herrubricering, de overdrachten en de boekwaarde per 31 december van het huidig boekjaar. Deze gegevens worden per activa ingevuld, maar worden per programma in de jaarrekening gepresenteerd.

#### *De voorjaarsnota en de najaarsnota*

Voor de voorjaarsnota wordt de boekwaarde per 31 december van het afgelopen boekjaar gehanteerd. Op basis hiervan worden de kapitaallasten over de reeds afgesloten projecten door Balansbeheer aangeleverd en de lopende kredieten worden door DMC (het MIP) aangeleverd. De kapitaallasten van de activakaarten over het huidig jaar waarvan de projecten reeds afgesloten zijn worden geëxtrapoleerd voor 5 jaar. Deze cijfers worden één op één geüpload in LIAS.

De rentelast voor de lopende projecten wordt door DMC aangeleverd. Ook deze gegevens worden in LIAS geüpload. De onderbouwingen van de mutaties in LIAS worden op intranet geplaatst, zodat de directies kunnen controleren of de gegevens juist zijn. Indien een directie een onjuistheid ziet, kan deze directie de aanpassing aan R&C doorgeven, zodat de LIAS mutatie aangepast kan worden.

## **SOLL**

### **Toekomstvisie**

Op het moment dat je bij de gemeente komt werken of als je naar een andere plek gaat binnen de organisatie wil je niet bezig zijn met welke impact dat heeft op je rechten en plichten in het financiële systeem. Door een volautomatische koppeling met het P-systeem worden wijzigingen in je functie direct verwerkt in je rechtenprofiel. Had je nog werk openstaan dan wordt je daar voor de functiewijziging op geattendeerd ben je er niet aan toegekomen dan schuift dit werk door naar de door jou aangewezen vervanger(s). Log je in, wordt je verwelkomd door jou nieuwe beste vriend Charlie, die jou begeleidt door de schermen die voor jouw nieuwe functie relevant zijn. Charlie ziet het als jij er niet helemaal uitkomt en zal jou dan hulp aanbieden. In je dashboard zie je direct welke taken jij nog moet uitvoeren en hoe jouw team, afdeling, directie, programma of project er financieel voorstaat.

In de toekomst worden alle aanvragen<sup>1</sup> vanuit de organisatie direct in het systeem ingevoerd. Het systeem helpt hierbij de gebruikers doormiddel van AI en Machine Learning. Alles wordt maar één keer ingevoerd en meervoudig gebruikt. De data integriteit wordt geborgd doordat het systeem afdwingt welke opties er zijn, invoer van gebruikers valideert met business rules en doormiddel van ingebouwde datarelaties wordt minder informatie uitgevraagd.

Goedkeuring van het ingevoerde vindt altijd plaats in het systeem door een zelf in te stellen – binnen de regels van het mandaat – goedkeuringsflow<sup>2</sup>. De goedkeurders worden hierop geattendeerd op de wijze die het meest effectief is voor die individuele gebruiker. En goedkeuring kan hij/zij doen op het moment dat hem/haar het best uitkomt op het device dat hem/haar het best ligt. Op basis van het ingevoerde volgen adviezen rondom bijvoorbeeld de fiscale labeling, waardoor direct een onderbouwing beschikbaar is mocht de belastingdienst daar om vragen. Ook is het mogelijk om advies in te winnen via een eenvoudige helpknop.

De vaste activa is niet meer alleen een rijtje cijfers, als je doorklikt zie een duidelijke foto of kort filmpje van het activum wat er achter ligt. Is bijvoorbeeld de binnenstad opgewaardeerd dan is dit op deze visuele manier inzichtelijk, handig ook voor de Audit Trail! Om tot activa te komen zijn investeringen nodig, in een eenvoudig invoerscherm voer je eventueel met behulp van Charlie je investeringsaanvraag in. Hierop kan je geattendeerd worden door Charlie omdat activa die aan jouw zijn toegewezen bijna volledig zijn afgeschreven, omdat jouw leidinggevende dit aan jouw heeft toegewezen of omdat je zelf een plan hebt. Op het moment dat jouw aanvraag volledig is, gaat deze langs de verschillende adviseurs en goedkeurders, jij kan te allen tijde zien hoe het ervoor staat en als je vindt dat een bepaalde stap te lang duurt kan je die persoon even porren via

---

<sup>1</sup> Toegangsrechten, goedkeuringsflows, vervangers, kostendragers, kostensoorten, projecten, kredieten, begroting, inkopen, verkopen, bankrekeningen, adresboekmutaties etc.

<sup>2</sup> Een goedkeuringsflow kan bestaan uit verplichte adviseurs (bijvoorbeeld bij investeringen personen bekend met de nota AWA en/of de business controller) en budgethouders voor (budget)goedkeuring.



het systeem. Als de goedkeuring rond is, heb jij je budget en kan je gaan bouwen, vergeet niet om een foto'tje te sturen, Succes!

Bij alle posten zowel in de balans als in de exploitatie is in te stellen wie de budgethouder is en wat je van die specifieke post wilt weten. Mogelijk wil je bij elke mutatie op die post een signaaltje, of wil je dat periodiek of op een specifieke datum, of wil je dat iemand in jouw team dat signaaltje krijgt. Dit is allemaal in te stellen, heb je dit nog niet gedaan, geen punt, je kunt je werk altijd even pauzeren en de volgende keer weer doorgaan waar je gebleven was.

Op het moment dat je op je budget wilt sturen wil je de mogelijkheid hebben om kosten te kunnen verschuiven, op te splitsen, elders samen te voegen of alles even op een andere manier te bekijken. In je overzicht tik je het bedrag aan waarover je iets wilt weten en met dat bedrag kan je vervolgens doen wat je wilt. Verschuiven van potje 1 naar potje 2, waarbij je de potjes verschillende namen kan geven en onderdeel kan laten uitmaken van weer andere potjes. Ben jij niet de budgethouder van dit potje dan gaat dit via een goedkeuringsflow. Heb jij een inkoop gedaan voor meerdere budgetten en wil je deze kosten verdelen dan kan dat op een eenvoudige manier door de factuurspecificatie eenmalig te koppelen aan de verdeling. Bij elke volgende factuur worden die kosten dan verdeeld op de manier zoals jij die hebt aangegeven. Verandert of stopt die verdeling dan is ook dat weer eenvoudig te muteren. Op de achtergrond vinden dan wanneer dat nodig is memoriaalboekingen of factuurcorrecties eventueel met BTW plaats.

Al deze datarelaties en (on)mogelijkheden, worden vastgelegd door de beheerders van het systeem. Met behulp van eenvoudig in te voeren business rules worden de mogelijkheden voor de eindgebruiker vastgelegd. Mutaties op deze business rules en datarelaties worden op hun beurt weer goedgekeurd door de proceseigenaren. Bij het opvoeren van een nieuwe business rule of datarelatie wordt direct zichtbaar wat de impact op de administratie is zodat een afgewogen beslissing kan worden genomen op het al dan niet doorvoeren van een mutatie.

Alle mutaties in alle schermen worden gelogd en zijn opvraagbaar voor analyse of onderzoek. De mutaties aan stamdata hebben een ingangsdatum en een einddatum en je kan met het invoeren van die data ook weer alle overzichten draaien die je nodig hebt voor verantwoording.

## **Verbeterpunten**

- Gemakkelijk tot een IV3 rapportage komen
- Hoe ga je op met vervangers? Belangrijk dat dit wordt meegenomen.
- Geen workflow ondersteuning bij indienen, beoordelen en verwerken van memorialen
- Geen enkele applicatie ondersteuning voor dit proces, behalve mail en Excel.
- Koppelen van de investeringsplanning aan de kapitaallastbegroting handmatig en foutgevoelig.
- Geen zicht op gepland kasritme van investeringsuitgaven. Geen borging van de juiste investeringsbudgetten in de administratie.
- Integratie van de kredietaanvraag. Deze vindt nu volledig in Excel plaats, er is geen koppeling tussen die excel en de activamodule, de activamodule zijn allemaal losse tabellen die niet gekoppeld zijn aan de rest van de financiële stamtabellen.
- Er is ook geen verbinding tussen de projecten en de activamodule,

- Er is geen zichtbare aansluiting tussen eigendomsregistratie (assetsdatabase) en de activamodule.

## 1.5 Financiële projectbeheersing

### IST/SOLL

#### Financiële projectbeheersing

Projecten spelen een rol bij nagenoeg alle activiteiten van de gemeente. Van het begrotingstotaal van de gemeente van € 6,3 miljard (begroting 2020) loopt een aanzienlijk deel via projecten. Denk aan de fysieke programma's Verkeer, vervoer en waterstaat (€ 0,6 miljard), Grond (€ 0,6 miljard) en Duurzaamheid en ruimtelijke ordening (€ 0,4 miljard), waarvan een groot deel via projecten wordt verantwoord. Naast de fysieke programma's spelen projecten ook een belangrijke rol in het sociale domein, in de stedelijke dienstverlening (extern) en in de interne dienstverlening.

In Amsterdam spreken we van een project in administratieve zin als voldaan wordt aan de volgende vier kenmerken:

- 1) Uitvoering vindt plaats buiten de reguliere hiërarchische lijn in een projectorganisatievorm,
- 2) Er wordt gewerkt aan een concreet en uniek product,
- 3) Er is een apart budget toegekend voor het project (materialiteitsgrens van minimaal €100.000),
- 4) Het project is voor rekening en risico van de gemeente.

De projectbeheersing en projectadministratie in Amsterdam kenmerken zich door een beperkte mate van uniformiteit en standaardisering. Er wordt gewerkt aan een meer uniforme projectbeheersing; de nadruk ligt daarbij in eerste instantie op de financiële projectbeheersing. In 2019 is een uniforme projectadministratie opgeleverd die –zonder aanzienlijk maatwerk– is ondergebracht in bestaande systemen (AFS voor de financiële administratie, AMI voor de ontsluiting van sturingsinformatie, LIAS voor de budgetbeheersing en bestaande tijdschrijfapplicaties voor de tijdsverantwoording). Dit is een tijdelijke oplossing totdat er een meer structurele oplossing is. De uniforme projectadministratie wordt als eerste geïmplementeerd in het domein openbare ruimte en infrastructuur.

De uniforme projectadministratie kent de volgende functionaliteiten:

- Het grootboek kent standaard twee dimensies in de boekingsleutel (een functionele (taakveld) en een economische (kostensoort) dimensie. Ten behoeve van projecten wordt de boeksleutel uitgebreid met twee extra dimensies om details te kunnen vastleggen die specifiek voor projecten relevant zijn. De invulling van deze twee extra dimensies kan per domein verschillen. Zo is in het domein openbare ruimte en infrastructuur sprake van een voor deze sector specifieke projectfasering en een indeling in projectmanagementrollen. Dat betekent dat alle transacties op het project (inclusief verantwoorde uren) voorzien moeten zijn van deze details. Het systeem dwingt toevoeging van de details af.
- Per domein kan een specifieke categorisering van kostensoorten worden ingericht. In het domein openbare ruimte en infrastructuur is dat de landelijke standaard (de zg. SSK indeling).

- Projecten kunnen een samenstel van verschillende soorten dekkingsbronnen kennen. Het kan gaan om bijdragen van derden, om bijdragen vanuit eigen gemeentelijke reserves of exploitatiebudgetten, voorzieningen of algemene middelen.
- Een project kent een projectbreakdown in projectonderdelen en deelprojecten.
- Er wordt gebruik gemaakt van meerdere budgettypen bij de projectsturing (projectbudget en jaarschijfbudgetten) en van prognoses.
- De financiële informatie over projecten met alle genoemde doorsnedes wordt ontsloten via een managementrapport in AMI.

Grondexploitatieprojecten zijn niet opgenomen in de uniforme projectadministratie. Deze projecten worden beheerd in de taakgerichte applicatie Planex. In Planex komen de budgetten voor de projecten tot stand, welke via een semi-automatische koppeling worden gevoed aan AFS. De realisatie komt tot stand in AFS en wordt via een semio-automatische koppeling gevoed aan Planex. In het huidige koppelvlak tussen Planex en AFS is een drietal dimensies relevant: het plan en planonderdeel (in AFS de bedrijfseenheid), de projectkostensoort (in AFS de subrekening) en het deelbudget (in AFS de werkorder).

Binnen de projectadministratie wordt een onderscheid gemaakt tussen investeringsprojecten en exploitatieprojecten.

De gemeenteraad besluit jaarlijks bij het vaststellen van de begroting over investeringsprojecten en stelt per investering een investeringsbudget ter beschikking. Voor de grotere projecten voteert de raad de budgetten gedurende het jaar door het vaststellen van een kredietbesluit. Een investering neemt soms de vorm aan van een afgebakend project en soms de vorm van een programma, als paraplu voor meerdere samenhangende projecten. De investering wordt vastgelegd in de sub administratie meerjarig investeringsprogramma (MIP<sup>3</sup>) en naar verwachting op termijn in de applicatie LIAS. In het MIP krijgt iedere investering een uniek nummer. Op het moment dat een kredietbesluit genomen is wordt dit nummer ook in het grootboek opgenomen, zodat per krediet de voortgang aan de raad kan worden gerapporteerd. De ambtelijk opdrachtgever voor het investeringsproject is verantwoordelijk voor het vastleggen van de gevoteerde budgetten in de projectadministratie.

Per krediet wordt geactiveerd vanuit het grootboek; eventueel worden er één of meerdere projecten voor opgestart. Vanuit deze projecten vinden de activeringen naar de activa module plaats. Deze activeringen kunnen zowel het project als geheel als delen van het project betreffen. Het proces "Van Investeren tot Kapitaliseren" wordt beschreven in een aparte paragraaf.

De exploitatieprojecten behoren tot staat van baten en lasten van de gemeente. De budgetten worden door de gemeenteraad gevoteerd door het vaststellen van de begroting van baten en lasten.

De begroting van baten en lasten (inclusief de exploitatieprojecten) wordt voorbereid in LIAS. LIAS kent niet de twee extra dimensies van de projectadministratie, deze details worden na vaststelling van de budgetten toegevoegd in AFS.

Ook de grondexploitaties behoren tot de staat van baten en lasten van de gemeente. De begroting van baten en lasten van de totale portefeuille komt tot stand via LIAS. De budgetten voor de individuele projecten komen tot stand in de applicatie Planex, welke is gekoppeld aan AFS.

Bij zowel investerings- als exploitatieprojecten vinden periodiek afsluitende boekingen plaats. Daarbij worden met memorialen de interne dekkingsbronnen (reserves, binnengemeentelijke

---

<sup>3</sup> Het MIP omvat niet de grondexploitaties.

bijdragen, voorzieningen, activering) geboekt. De ambtelijk opdrachtnemer van het project is verantwoordelijk voor het aanleveren van deze boekingen.

## **Verbeterpunten**

- Koppeling van de projectadministratie aan diverse systemen die worden gebruikt in de stad (w.o. diverse tijdschrijfpakketten, systemen voor capaciteitsplanning, systemen voor de onderwijshuisvesting (waaronder subsidievolgsysteem en vastgoedbeheer van onderwijsgebouwen), systeem Digitale Werkplannen (en de opvolger AmOps) voor de inhoudelijke sturing op projecten en binnengemeentelijke opdrachten)
- Koppeling van de projectadministratie aan de administratie van investeringsbesluitvorming (het Meerjaren Investeringsplan), aan de administratie van de begroting van baten en lasten van de gemeente en aan de administratie van reserves (fondsbeheer).
- Flexibel én éénduidig voorzien in de informatiebehoefte van verschillende stakeholders van projecten (opdrachtnemer/projectmanager, opdrachtgever, lijnmanagement, P&C cyclus, bestuur)
- In het systeem kunnen vastleggen van projectaanvragen, inclusief de bijbehorende aanvraag van budget. Er is behoefte aan workflowondersteuning voor afhandeling van aanvragen, waarbij de workflow kan verschillen afhankelijk van onder meer type project en financiering.
- Gebruik kunnen maken van parametrizeerbare business rules die de invoer van gebruikers valideert en de gebruikers helpt om tot de juiste invoer te komen
- Projecten kunnen inrichten met meerdere rapportagedimensies, zowel projectspecifieke als generieke afhankelijk van type project of projectdomein
- Werken met prognoses, verschillende standen van prognoses en workflowondersteuning bij het indienen en goedkeuren van prognoses
- Werken met reserveringen (hiermee wordt bedoeld: het voornemen om een verplichting aan te gaan)
- Werken met interne inkooporders en interne prestatieakkoordverklaringen, dat wil zeggen een inkooporder en prestatieakkoordverklaring voor een binnengemeentelijke opdrachtnemer
- Registeren van meer- en minderwerk
- Workflowondersteuning in het systeem voor het goed- en afkeuren van uren die worden geschreven in gekoppelde tijdschrijfpakketten
- Werken met dekkingsrechten (hier wordt bedoeld: de registratie van gemaakte afspraken met in- en externe financiers van projecten)
- Meer automatisering bij de totstandkoming van periodieke afrekeningen met dekkingsbronnen, waaronder het activeren van gedane investeringsuitgaven
- Ondersteuning bij de registratie en afrekening van in- en externe opdrachten

## **1.6 Financieel Plan tot Uitvoering / Verantwoording**

### **IST**

#### **Beschrijving huidige (ist) situatie**

### Doorvoeren begrotingswijziging en raadplegen budget

Een gebruiker stelt een begrotingswijziging inclusief toelichting in de P&C applicatie op en zet de begrotingswijziging in de workflow. Hij geeft daarbij aan in welk P&C product en welke categorie (journaalgroep) de begrotingswijziging thuishoort. Geautomatiseerde budgetregels zorgen ervoor dat de begrotingswijziging naar het bevoegde gremium gaat, en dat bepaalde fouten niet gemaakt kunnen worden. Op basis van de kostenplaatsen van de begrotingswijziging gaat de begrotingswijziging ter goedkeuring langs een of meerdere directies en daarnaast naar een aantal centrale afdelingen. Ook vindt een technische toets op elke begrotingswijziging plaats, omdat de ingerichte geautomatiseerde budgetregels niet alle fouten afdekken. De workflow is als volgt ingericht: financieel adviseur – technische toets – businesscontroller – hoofdbudgethouder – afdeling Concerncontrol – GMT – afdeling Concerncontrol – college – raad. Na besluitvorming van het betreffende gremium (Hoofdbudgethouder, GMT, college of raad) komt de begrotingswijziging op gereed te staan in de P&C applicatie en wordt de begrotingswijziging via een import verwerkt in het financiële systeem. Gebruikers kunnen in de P&C applicatie de voortgang (status) van begrotingswijzigingen in de workflow volgen, hun budget raadplegen en exports maken op elk gewenst niveau. Er is een tweezijdige (handmatige) koppeling tussen de P&C applicatie en het financieel systeem. De begrotingsstructuur (rekeningschema) wordt wekelijks ingelezen uit het financieel systeem in de P&C applicatie. Gereed gekomen begrotingswijzigingen worden tweewekelijks handmatig ingelezen in het financieel systeem. Indexaties (nominale ontwikkeling) en extrapolaties worden handmatig berekend en verwerkt in de begroting. Voor wijzigingen in formatiebegroting is er een handmatig in te vullen format, er is geen koppeling met loontabellen of personeelssysteem. De P&C applicatie heeft een maximum capaciteit voor boekingscombinaties (toegestane combinaties tussen kostenplaats en kostensoort). Boekingscombinaties moeten handmatig worden opengezet na een aanvraag van een gebruiker.

### Opstellen P&C document

Een beheerder richt in de P&C applicatie een P&C document in. Alle P&C documenten van de gemeente worden in de P&C applicatie opgesteld. De beheerder kent de schrijf-, lees- en revisierechten toe aan gebruikers. De financiële begrotingstabellen worden in Excel opgesteld en vervolgens handmatig gekopieerd en geplakt in een P&C document in de P&C applicatie. De P&C applicatie kan ook tabellen opstellen, maar daar wordt om twee redenen geen gebruik van gemaakt: 1) Er kunnen geen kabinet begrotingswijzigingen in worden opgenomen en 2) er kan geen geavanceerde selectie gemaakt worden welke begrotingswijzigingen in de financiële tabellen moeten worden opgenomen. De financiële tabellen voor het jaarverslag worden daarentegen wel opgesteld in de P&C applicatie. In de P&C documenten worden ook de prestatieindicatoren opgenomen. Deze worden door de gebruikers handmatig in het document ingevuld. Als het P&C document gereed is wordt dit naar word geëxporteerd en gedeeld met de vormgever.

### Monitoren / actualiseren van prestatieindicatoren

Een beheerder richt in de P&C applicatie de prestatieindicatoren in. De prestatieindicatoren zijn gekoppeld aan de programmastructuur van de gemeente. De beheerder kent schrijfrechten aan gebruikers toe. De gebruikers kunnen de prestatieindicatoren invullen en raadplegen voor het verleden, huidige of toekomstige jaar. De prestatieindicatoren kunnen via een rapportage geëxporteerd worden.

### Beheren van reserves en voorzieningen (budgetkant)

Een gebruiker vraagt via de SSD-FD een nieuwe reserve of voorziening aan. De aanvraag komt in de workflow van ons meldingen- en registratiesysteem terecht. Na ambtelijke en bestuurlijke goedkeuring wordt de reserve of voorziening handmatig aangemaakt in het financiële systeem. De verloopstaat reserves en voorzieningen (als onderdeel van jaarrekening en begroting), die zowel stamgegevens als financiële gegevens bevat, komt handmatig in Excel tot stand. De beginstanden van de reserves en voorzieningen worden handmatig (Excel) geactualiseerd op basis van de jaarrekening. De dotaties en onttrekkingen worden handmatig (Excel) geactualiseerd op basis van de begrotingswijzigingen in het systeem. Bij het invoeren van een begrotingswijziging geeft het systeem geen signaal wanneer een reserve of voorziening op enig moment negatief loopt. Dit wordt handmatig gecontroleerd en eventueel gecorrigeerd. Het systeem signaleert niet wanneer een reserve of voorziening bijna verloopt, dit wordt ook handmatig gedaan.

### Opstellen en beheren meerjareninvesteringsprogramma (MIP)

Een gebruiker dient per e-mail (format) een aanvraag in voor een investering. De investeringsaanvraag doorloopt ambtelijke goedkeuring buiten een systeem om. De (resterende) investeringsruimte en de impact van de investeringsvoorstellen op de balans en begroting worden in Excel berekend. Een beslisser legt na initiële goedkeuring de prioritering van investeringsvoorstellen vast. Het totaal van de investeringsvoorstellen, inclusief financieel effect, wordt voorgelegd aan het bestuur. Na bestuurlijke besluitvorming wordt handmatig (Excel) het MIP geactualiseerd. Bij het opstellen van de Voorjaarsnota worden in Excel de begrote kapitaallasten berekend en via een import in de P&C applicatie ingevoerd als begrotingswijziging. De projectbudgetten worden via een handmatige boeking geactualiseerd op basis van het meerjareninvesteringsprogramma. Wijzigingen in het kasritme worden doorgegeven via een format bij het jaarverslag, waarna deze actualisatie handmatig wordt doorgevoerd in het MIP (Excel) en wordt meegenomen bij de jaarlijkse actualisatie van de kapitaallasten bij de Voorjaarsnota.

### Opstellen prognoses, kwartaalrapportages en jaarverslag

Een gebruiker kan prognoses invoeren in het managementinformatiesysteem. Op de cijfermatige prognoses kan door de gebruiker een toelichting gegeven worden. Via het managementinformatiesysteem worden de financiële tabellen en balans voor de kwartaalrapportage en jaarverslag opgesteld. Het kasstroomoverzicht en de geprognosticeerde balans worden handmatig in Excel opgesteld. Deze gegevens worden gekopieerd naar word ten behoeve van de verschillende rapportages.

## **SOLL**

### **Beschrijving gewenste (soll) situatie**

#### Doorvoeren begrotingswijziging en raadplegen budget

Een gebruiker stelt een begrotingswijziging inclusief toelichting in het financieel systeem op en zet de begrotingswijziging in de workflow. Hij geeft daarbij aan in welk P&C product en welke categorie (journaalgroep) de begrotingswijziging thuishoort. Geautomatiseerde budgetregels zorgen ervoor dat de begrotingswijziging naar het bevoegde gremium gaat, en dat invoerfouten niet gemaakt kunnen worden. Op basis van de kostenplaatsen van de

begrotingswijziging gaat de begrotingswijziging ter goedkeuring langs een of meerdere directies en daarnaast naar een aantal centrale afdelingen. Een technische toets is niet nodig, de geautomatiseerde budgetregels dekken alle mogelijke fouten af. De workflow is als volgt ingericht: financieel adviseur – businesscontroller – hoofdbudgethouder – afdeling Concerncontrol – GMT – afdeling Concerncontrol – college – raad. Na besluitvorming van het betreffende gremium (Hoofdbudgethouder, GMT, college of raad) wordt de begrotingswijziging definitief. Gebruikers kunnen de voortgang (status) van begrotingswijzigingen in de workflow volgen, hun budget raadplegen en exports maken op elk gewenst niveau. Er is sprake van één financieel systeem, en dus geen aparte P&C applicatie. Indexaties (nominale ontwikkeling) en extrapolaties kunnen via een functionaliteit in het systeem automatisch worden verwerkt in de begroting. Voor wijzigingen in formatiebegroting is er een koppeling met de geldende loontabellen en geldende normbedragen voor bijvoorbeeld opleiding, zodat altijd het juiste bedrag voor een formatieplaats wordt gehanteerd. Het aantal boekingscombinaties is ongelimiteerd.

#### Opstellen P&C document

De beheerder richt een P&C document in en verzorgt de opmaak. Verder wijst de beheerder aan afzonderlijke delen (hoofdstuk, paragraaf, programma, etc.) van het document rechten aan gebruikers toe. In het systeem is zichtbaar wie een tekst heeft geschreven, gewijzigd, goed- en afgekeurd heeft. In het P&C document worden tabellen (begroting, prognose, realisatie) ontworpen en kunnen deze vervolgens automatisch gegenereerd worden. Er kunnen ook tabellen met prestatieindicatoren in het document ontworpen worden. Deze tabel kan vervolgens automatisch gegenereerd worden. In het P&C document is het voor de gebruiker mogelijk teksten te schrijven, goed- en afkeuren. Tot slot is het mogelijk om (delen van het) P&C product te exporteren naar word of te koppelen met een website of app.

#### Monitoren / actualiseren van prestatieindicatoren

De beheerder richt prestatieindicatoren in en koppelt die aan de doelen. Aan de prestatieindicatoren worden door de beheerder streefwaarden gekoppeld. Daarnaast kent de beheerder taken toe aan gebruikers. De gebruikers kunnen de prestatieindicatoren voor de lopende of toekomstige periode raadplegen, actualiseren en goed- of afkeuren. In het systeem is het ook mogelijk om de prestatieindicatoren uit het verleden te raadplegen. Bij het goed- of afkeuren kan er ook commentaar toegevoegd worden. De prestatieindicatoren kunnen naar word of Excel geëxporteerd worden.

#### Beheren van reserves en voorzieningen (budgetkant)

Een gebruiker vraagt in het financiële systeem een nieuwe reserve of voorziening aan. De aanvraag komt in de workflow terecht. Na ambtelijke en bestuurlijke goedkeuring wordt de reserve of voorziening automatisch aangemaakt door het systeem. De verloopstaat reserves en voorzieningen (als onderdeel van jaarrekening en begroting), die zowel stamgegevens als financiële gegevens bevat, komt volledig geautomatiseerd tot stand. De beginstanden van de reserves en voorzieningen worden automatisch geactualiseerd op basis van de jaarrekening. De dotaties en onttrekkingen worden automatisch geactualiseerd op basis van de begrotingswijzigingen in het systeem. Bij het invoeren van een begrotingswijziging geeft het systeem een signaal wanneer een reserve of voorziening op enig moment negatief loopt. Het systeem signaleert ook wanneer een reserve of voorziening bijna verloopt, zodat tijdig actie kan worden ondernomen.

#### Opstellen en beheren meerjareninvesteringsprogramma (MIP)

Een gebruiker dient een aanvraag in voor een investering in het financiële systeem. De

investeringsaanvraag komt in een workflow terecht, waarbij de aanvraag de benodigde goedkeuringsstappen doorloopt. Het systeem geeft de (resterende) investeringsruimte aan en de impact van de investeringsvoorstellen op de balans en begroting. Een beslisser legt na initiële goedkeuring de prioritering van investeringsvoorstellen vast in het systeem. Het totaal van de investeringsvoorstellen, inclusief financieel effect, wordt via een koppeling doorgegeven aan onze applicatie voor bestuurlijke besluitvorming. Na bestuurlijke besluitvorming wordt via de koppeling naar het financiële systeem aangegeven welke voorstellen wel en welke niet zijn goedgekeurd. Op basis van de vastgestelde (goedgekeurde) investeringsvoorstellen komt het actuele meerjareninvesteringsprogramma in het systeem tot stand en rekent het systeem automatisch de begrote kapitaallasten uit. Ook de projectbudgetten worden automatisch geactualiseerd op basis van het meerjareninvesteringsprogramma. Indien een gebruiker een lopende investering wil wijzigen in de projectadministratie (kasritme, netto investeringssom en/of dekkingsbron) wordt dit na goedkeuring (na eventuele nieuwe bestuurlijke besluitvorming) automatisch geactualiseerd in het meerjareninvesteringsprogramma.

#### Opstellen prognoses, kwartaalrapportages en jaarverslag

De beheerder zet prognoseperiodes open of sluit ze af. De gebruiker kan in het systeem prognoses inclusief een toelichting invullen en indienen. Daarnaast kan de gebruiker op basis van verschillende parameters een prognose automatisch genereren. Er kan gekozen worden om de automatische prognose over te nemen of te wijzigen. De prognose doorloopt een workflow. De geautoriseerde beslissers kan een prognose goed- of afkeuren en daar een toelichting op geven. De beheerder richt tabellen en KPI's voor de kwartaalrapportage/het jaarverslag in het systeem in, waarbij de prognose, realisatie en begroting automatisch worden gegenereerd. Daarnaast richt de beheerder balanstabellen op basis van de realisatie en prognose in. Verder richt de beheerder een kasstroomoverzicht in. De gebruiker kan al deze gegevens raadplegen en exporteren.

### **Verbeterpunten**

- Het systeem zou bij een begrotingswijziging moeten aangeven of een reserve of voorziening negatief loopt. De verloopstaat zou automatisch gegenereerd moeten kunnen worden.
- Graag zien wij een koppeling tussen het p-systeem en financiële systeem zodat bij een begrotingswijziging altijd de juiste bedragen voor personeel en inhuur worden gehanteerd en er een aansluiting is tussen formatie/inhuur en formatie-/inhuurbudget.
- Financiële tabellen in P&C producten zouden automatisch gegenereerd moeten kunnen worden.
- Het invoeren en goedkeuren (via een workflow) van prognoses zou volledig in het financiële systeem moeten plaatsvinden.
- De registratie van het Meerjaren Investeringsprogramma (MIP) zou volledig in het systeem moeten plaatsvinden. Investeringsaanvragen en wijzigingen op investeringen doorlopen een workflow. Na goedkeuring worden het MIP, de begrote kapitaallasten en de projectbudgetten automatisch door het systeem geactualiseerd.