

Cyclisch, Betrouwbaar, Rechtmatig

Naar een beter financieel beheer

Verbeterprogramma

22 februari 2022 – vastgesteld door B&W

Status van dit document

Sinds de vaststelling van de jaarrekening 2020 en de oplevering van de begroting 2022, eind september 2021 is hard gewerkt aan dit verbeterprogramma. Het betreft een groot aantal verbeteringen, met brede impact op de organisatie. Naast verbeteringen in de financiële keten liggen er verbeteropgaven voor andere aspecten van de bedrijfsvoering, zoals informatiebeheer, privacy etc. Er wordt gewerkt aan een bedrijfsvoeringsbrede agenda.

We willen voorkomen dat de organisatie overvraagd wordt en dat verbetertrajecten stagneren. In plaats van alles tegelijk aanpakken, kiezen we voor een behapbaar aantal prioriteiten die we afronden en daarna pakken we de volgende verbeteracties op. De verbeteringen moeten plaatsvinden terwijl het reguliere werk doorgaat; het komt er bij. Bij de prioritering doen we de meest belangrijke zaken eerst en kijken waar we 'werk met werk' kunnen maken: we voeren verbeteringen zoveel mogelijk werkende weg door, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de activiteiten in de P&C cyclus.

Het verbeterprogramma is een dynamische document met een meerjarige horizon. De prioriteiten zijn uitgewerkt in resultaten en activiteiten voor 2022; voor 2023 geven we alvast een doorkijk. Waar nodig stellen we prioriteiten bij of kunnen we de planning aanpassen en activiteiten versnellen of naar achteren schuiven. Daartoe monitoren we de voortgang en resultaten periodiek. Zie ook het onderdeel Aanpak in dit programma.

Vanuit dit verbeterprogramma is een relatie gelegd naar de verbeteropgaven voor de andere aspecten van de bedrijfsvoering. Niet alle ambities voor 2022 die in het verbeterprogramma zijn opgenomen, kunnen worden gerealiseerd. De prioriteiten zijn opgenomen op pagina 5 van dit plan en in de Monitor CBR 2022. We kiezen er voor om de deelplannen nu niet aan te passen met de prioriteiten voor 2022. Alle activiteiten die zijn opgenomen bij de deelplannen zullen de komende jaren worden uitgevoerd. Per jaar nemen we de prioriteiten op in de Monitor CBR.

Op 17 december 2021 is een concept versie van dit verbeterprogramma besproken in de Audit Commissie, waarbij de Audit Commissie is gevraagd om prioriteiten aan te geven. Tijdens de vergadering heeft de Audit Commissie aangegeven dat zij adviseren die prioriteiten te stellen die het meeste effect hebben en bijdragen aan het verlagen van de kosten van de accountant. Wij hebben dit meegewogen bij onze prioriteitstelling.

Voorliggende versie van het verbeterprogramma is vastgesteld door het college, de volgende onderdelen zijn verwerkt:

- 1) Het accountantsrapport bij de jaarrekening 2020.
- 2) De lopende verbetertrajecten die betrekking hebben op de financiële bedrijfsvoering.
- 3) De reactie van de accountant op dit verbeterplan is verwerkt in de Management Letter 2021. De accountant adviseert geen gewijzigde aanpak of andere activiteiten, hij geeft een advies voor prioritering, dat hebben wij ten dele overgenomen.
- 4) De Managementletter 2021 bevat een groot aantal bevindingen, die kunnen niet allemaal tegelijk worden opgepakt. De prioritering is verwerkt in de Monitor CBR 2022.
- 5) De afstemming tussen overige verbeteropgaven in de bedrijfsvoering is verwerkt in de Monitor CBR 2022.

In de Monitor CBR zijn de prioriteiten voor 2022 verwerkt, met activiteiten en duidelijke mijlpalen. Daarnaast zijn indicatoren opgenomen om de kwaliteit van het financieel beheer blijvend te kunnen monitoren.

In de aanpak maken we onderscheid tussen de verschillende niveaus waarop sturing plaatsvindt:

- De Raad wordt op basis van de definitieve versie van voorliggend verbeterprogramma op hoofdlijnen geïnformeerd in de P&C-cyclus.
- De Audit commissie wordt daarnaast bij het bespreken van het accountantsrapport bij de jaarrekening en de Management Letter van de accountant nog een keer extra geïnformeerd. Waarbij de relatie wordt gelegd naar de opmerkingen van de accountant.
- De portefeuillehouder (bestuurlijk opdrachtgever) wordt ieder kwartaal geïnformeerd over de voortgang op basis van een nadere uitwerking met resultaten die per kwartaal zijn gedefinieerd.
- Op ambtelijk niveau is sprake van een detailplanning en uitwerking in tussenproducten, die wekelijks door de betrokken teams wordt gemonitord en wordt afgestemd met de ambtelijk opdrachtgever.

Inleiding

Financiën op orde als speerpunt

Het college heeft het op orde brengen van de financiën en van de financiële beheersing als een van de drie speerpunten benoemd, naast de realisatie van de woningbouwopgave en de opgaven rondom duurzaamheid.

De financiën op orde brengen kent drie onderdelen:

1. Zorgen voor een meerjarig sluitende begroting;
2. Het verbeteren van de financiële indicatoren, zoals de schuldenpositie en solvabiliteit;
3. Het verbeteren van de interne processen m.b.t. financieel beheer.

Met betrekking tot de eerste twee onderdelen zijn forse stappen gezet. Middels taakgericht begroten en met het treffen van bezuinigingsmaatregelen is de begroting meerjarig beter in evenwicht gebracht. De indicatoren laten een voorzichtige verbetering zien, al vragen structurele effecten om een langere adem.

Met betrekking tot de interne processen zijn diverse stappen gezet, zoals het organiseren van een 'financiële sportschool' voor alle medewerkers in 2019, het verbeteren van de P&C producten, het opzetten van een verplichtingenadministratie en het aanstellen van een concern controller.

We hebben echter nog niet de verbetering kunnen realiseren die was beoogd. Oorzaken hiervoor zijn onder meer: de hogere eisen door aangescherpte regelgeving, de onderbezetting waarvoor bij de jaarrekening extra middelen zijn gevraagd en de directe en indirecte invloeden van de coronacrisis. Dit blijkt ook uit het accountantsrapport bij de jaarrekening 2020.

Rechtmatigheidsverantwoording

De verwachting op basis van de landelijke berichtgeving is dat over het boekjaar 2022 het college voor het eerst zelf een verklaring moet afgeven over de mate waarin de gemeente rechtmatig heeft gehandeld. Dit is reden om extra aandacht te geven aan de rechtmatigheid en controleerbaarheid van onze processen.

De rechtmatigheid van onze processen is op dit moment niet goed aantoonbaar, omdat de administratieve organisatie onvoldoende op orde is. Er wordt niet altijd (controleerbaar) rechtmatig gehandeld.

Verbeterprogramma: Cyclisch, Betrouwbaar, Rechtmatig

Mede op basis van het accountantsverslag over de Jaarstukken 2020 is dit verbeterprogramma opgesteld. Het betreft een verbeterprogramma waarin met een aantal deelprojecten wordt gewerkt aan structurele verbetering van de interne processen en daarmee van de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van ons handelen als gemeente.

In het verbeterprogramma staan drie termen als doel centraal:

Cyclisch Zorgen dat verbeteringen structureel worden ingebed in de interne processen en in de P&C cyclus.

Betrouwbaar Zorgen dat informatie juist is en een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. Dit betekent ook dat informatie traceerbaar moet zijn.

Rechtmatig Zorgen dat in overeenstemming met de geldende regels en besluiten wordt gewerkt en dat dit controleerbaar is.

Meerjarige aanpak

Het verbeterprogramma vraagt om een meerjarige aanpak. We hebben in de totale bedrijfsvoering veel in te richten en te verbeteren, de verbetering van het financieel beheer is daar een onderdeel van. Niet alles kan tegelijk. In afstemming met de accountant en de betrokkenen in de organisatie is voor 2022 bepaald welke processen met prioriteit worden opgepakt. Dit betreft: de aanvraag voor een voorziening jeugd en Wmo, de processen van de omgevingswet en het proces van het opstellen en uitvoeren van de beheerplannen voor kapitaalgoederen. Bij dit laatste onderdeel moet nog worden bepaald welk specifiek kapitaalgoed we daarbij kiezen.

In dit verbeterprogramma zijn de boogde doelen en resultaten voor de komende jaren geschetst. De uitwerking (op hoofdlijnen) per deelproject voor het jaar 2022, is niet aangepast op de prioriteiten voor 2022. Per jaar bepalen we welke activiteiten we gaan uitvoeren en nemen deze op in de Monitor.

Elk deelproject krijgt verdere uitwerking in een gedetailleerd projectplan met SMART resultaten, periodieke monitoring op basis van voortgangsinformatie en het aanwijzen van verantwoordelijken. Dit projectplan wordt ambtelijk uitgevoerd onder leiding van een projectleider en wordt gebruikt voor regievoering, monitoring en (bij)sturing van het totale verbeterprogramma en de bredere bedrijfsvoeringsagenda.

Uw raad informeren we over de voortgang via de reguliere P&C cyclus. Daarnaast geven wij tussentijds terugkoppeling aan de auditcommissie over de voortgang.

Aanpak

Doelstelling

Hoofddoel van het verbeterprogramma is:

Processen in De Bilt worden controleerbaar rechtmatig uitgevoerd en de verantwoording over de processen geeft een getrouw beeld van de werkelijkheid. Op basis van de uitgevoerde (procesgerichte) interne controle kan ons college een rechtmatigheidsverantwoording afleggen.

Als overheidsorganisatie is het van belang dat wij verantwoording afleggen over de door ons besteedde middelen en dat wij ook achteraf kunnen aantonen dat wij de middelen rechtmatig hebben ingezet. Onze administraties moeten voldoen aan wet- en regelgeving en moeten een goede (getrouwe) weergave van de werkelijkheid zijn.

Intern monitoren we via interne controle op diverse momenten of we rechtmatig handelen en of we de gegevens op de juiste manier vastleggen in onze administraties. Op basis van die monitoring kan het college verantwoording afleggen over de mate waarin wij ons werk rechtmatig hebben uitgevoerd.

Rechtmatigheid en getrouwheid zijn erg belangrijk, maar geen doel op zich; doelmatigheid en doeltreffendheid zijn minstens zo belangrijk.

Deelprojecten

Afgeleid van de hoofddoelstelling en mede op basis van het accountantsverslag en onze interne ontwikkelagenda, hebben we de volgende 10 deelprojecten gedefinieerd:

1. Processen en interne controle
2. Financiële administratie
3. P&C cyclus
4. Personeelskosten
5. Advisering bij bestuurlijke besluitvorming
6. Financieel beleid en verordeningen
7. Treasury
8. Beheer kapitaalgoederen
9. Interne controle Sociaal Domein
10. Inkoop en contractmanagement

Op de volgende pagina staan per project de prioriteiten en de daaraan verbonden activiteiten voor 2022 opgenomen. Daarna volgt een nadere uitwerking van de deelprojecten in te realiseren doelen en resultaten. De in deze beschrijving opgenomen fasering van activiteiten over 2022 en 2023 en volgende jaren, is niet aangepast aan de uiteindelijk gekozen prioritering voor 2022 zoals opgenomen op pagina 5. Alle opgenomen activiteiten bij de deelprojecten zullen worden uitgevoerd, jaarlijks bepalen we de prioriteiten.

Het verbeterprogramma vindt plaats terwijl het reguliere werk doorgaat. Het verbeteren komt er bij. Dat is mede de reden dat we het hebben over een meerjarig verbeterprogramma. Insteek van de aanpak is om de verbeteringen zoveel mogelijk onderdeel te laten zijn van het reguliere werk: werkende weg verbeteren, waarna de verbeterde aanpak / nieuwe werkwijze in het volgende jaar onderdeel is van het reguliere werk. Resultaten worden met name zichtbaar in de verbetering van de reguliere producten. Om dit zichtbaar te maken, leggen we per deelproject een relatie naar het reguliere werk; het reguliere werk is geen onderdeel van dit verbeterprogramma

Prioriteiten 2022

Deelprojecten	Activiteiten	Mijlpalen
Processen & Interne controle	Uitvoeren Interne Controle	Aanleveren IC 2021 accountant
		Aanleveren IC eerste maanden 2022 accountant
	Inrichten Interne Controle	Vaststellen normenkader 2022
Financiële Administratie	Beschrijven en implementeren processen omgevingswet	
	Verstrekken opdracht optimaliseren financiële administratie	Verstrekke opdracht
	Optimaliseren administratie met externe ondersteuning	Achterstanden 2022 weggewerkt
P&C-cyclus	Conform planning opstellen JRR 2021	JRR vaststellen B&W voor accountantscontrole
		JRR aanbieden aan gemeenteraad
Personeelskosten	Beschrijven en implementeren 3 HR-processen	
	Periodieke rapportage aan directie inzake personeelskosten	
Advisering Bestuurlijke Besluitvorming	Voeren van budgetgesprekken	
	Versterken Teamcontrol	Volledige bezetting Teamcontrol
Financieel Beleid	Actualiseren budgethoudersregeling	
Treasury	Opstellen liquiditeitsplanning	Eerste versie liquiditeitsplanning
Beheer kapitaalgoederen	Beschrijven en implementeren proces beheerplannen kapitaalgoederen	
	Opstellen meerjaren investeringsplan	Vaststellen meerjaren investeringsplan
Interne controle Sociaal Domein	Beschrijven en implementeren proces aanvraag voorziening Wmo / Jeugd	
	Uitvoeren interne controle 2021	Aanleveren IC 2021 accountant
	Inrichten interne controle 2022	
Inkoop en contractmanagement	Beschrijven en implementeren proces afhandeling facturen (crediteuren)	

1. Processen en interne controle

1. Doelen

- Aantoonbare rechtmatigheid in processen.
- Onderbouwing van de rechtmatigheidsverklaring.

2. Resultaten als deelproject is afgerond

- Beschrijving en verbetering van de uitvoering van de kritische processen, zowel primair als ondersteunend.
- Inrichting en uitvoering van de interne controles in en op deze processen.

3. Activiteiten in 2022

- Identificatie van de kritische processen, prioritering (meerjarenplanning maken).
- Beschrijven en verbeteren van de eerste drie processen.
Aandacht voor:
 - inrichten interne controlepunten;
 - traceerbaarheid controles en documentatie;
 - borging en beheersing procesrisico's i.r.t. relevante wet- en regelgeving en interne richtlijnen (o.a. BBV, AVG, verordeningen, mandaatregeling etc.)
- Aanpak maken en ieder kwartaal uitvoeren van gegevensgerichte controles over 2022. Resultaat intern controleplan 2022.
- Gegevensgerichte controles over 2021, achteraf, als onderdeel van het jaarrekeningproces 2021; dit is regulier werk, vraagt veel tijd en aandacht, hier is expliciet sprake van werkende weg verbeteren.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- 3 Kritische processen beschrijven en implementeren, op basis van meerjarenplanning uit 2022. Verwachting is dat we eind 2024 alle kritische processen beschreven en geïmplementeerd kunnen hebben.
- Kwartaalsgewijze gegevensgerichte controles, voor die processen waar procesgerichte controle nog niet mogelijk is.
- Procesgerichte controles over de processen die goed zijn ingericht en beschreven. Groeimodel.

5. Regulier werk

- Met ingang van 2023 beschreven processen systeemgericht controleren
- Ieder kwartaal interne controle uitvoeren, zodat tussentijds kan worden bijgestuurd.
- Vanaf 2023 voorafgaand aan de interim controle van de accountant, een interne rapportage over uitkomsten interne controle 1e halfjaar.

6. Risico's en aandachtspunten

- Steeds een beperkt aantal processen tegelijk bij de kop pakken. Die eerst goed implementeren. Daarna weer de volgende oppakken.
- Zorgen dat de diverse wettelijke en overige regels en richtlijnen goed worden doorvertaald in de processen. Hier een checklist voor maken en de betreffende expertise in betrekken.

7. Menskracht en middelen

- Afhankelijk van wat we bij de eerste drie procesbeschrijvingen tegenkomen, kan het nodig zijn om extra capaciteit in te zetten om voldoende tempo te kunnen maken bij het analyseren, beschrijven en inrichten van de processen en systemen.

2. Financiële administratie

1. Doelen

- Kennis m.b.t. wetgeving i.r.t. de financiële administratie is op peil.
- Optimaliseren inrichting financiële administratie.
- Beheersen werkstromen met name crediteuren en debiteuren.
- Budgetbeheersing.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Alle financiële medewerkers zijn en blijven bijgeschoold.
- De financiële administratie is aangepast, geoptimaliseerd en waar mogelijk gedigitaliseerd.
- Achterstanden m.b.t. facturatie zijn (blijvend) weggewerkt.
- Budgethouders en opdrachtgevers hebben zicht en grip op budget.

3. Activiteiten in 2022

- Bijscholing op de actuele wet- en regelgeving en financiële (administratieve) regels en richtlijnen.
- Beschrijven en implementeren van de administratieve processen voor het tijdig en correct boeken van financiële mutaties. Het betreft o.a. verwerken betalingen, verwerken facturen (crediteuren), verwerken uitgaande facturen (debiteuren), begrotingswijzigingen, op- en afboeken reserves en voorzieningen en correctieboekingen.
- Inrichten proces van afsluiting van de boeken per kwartaal. Nu vinden nog alle controles en correcties achteraf plaats, bij de jaarafsluiting. Dat kost veel tijd. Na de zomer 2022 gaan we ervaring opdoen met tussentijds afsluiten.
- Ontwikkelen van een financiële rapportage voor budgethouders, controllers en management.
- Inrichting van periodieke budgetgesprekken tussen budgethouder, teamcontroller en ambtelijk opdrachtgever, waarbij financiële, personele en operationele informatie wordt uitgewisseld.
- Analyseren van de wenselijkheid/noodzaak om het rekeningschema aan te passen, zodat deze aansluit op de informatiebehoefte.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Implementeren kwartaalafsluiting. In 2023 halfjaarafsluiting, vanaf 2024 kwartaalafsluiting.
- Verdere optimalisatie en digitalisering van processtappen in de financiële administratie (automatiseren van handmatige handelingen).
- Verdere optimalisatie en digitalisering van financiële sturingsinformatie, relatie met datagericht werken.
- Herijking van het rekeningschema.

5. Regulier werk

- De jaarrekening 2021 vraagt in het eerste halfjaar van 2022 de nodige aandacht. Dit is regulier werk en geeft gelijk goed inzicht in de stand van zaken. Dat inzicht is input voor de verbeteringen die voor 2022 zijn opgenomen.
- De verbeteringen die in 2022 worden doorgevoerd, maken dat het werk in 2023 efficiënter en effectiever verloopt, dat geeft ruimte voor de volgende verbeteringen.

6. Risico's en aandachtspunten

- Bijscholing en het kunnen toepassen van kennis en vaardigheden in de praktijk, vragen om begeleiding en sturing, dicht bij het proces en de betrokken medewerkers. We voorzien hier extra inzet van een 'meewerkend voorman' (zie menskracht en middelen).
- Samen met de RID gemeenten is de aanbesteding van een nieuw financieel systeem in voorbereiding. Dit kan voor 2023 en daarna tot wijzigingen in processen en tot extra werkzaamheden leiden.

7. Menskracht en middelen

- Inzet van extra capaciteit om kennis en vaardigheden toe te passen (zie risico's en aandachtspunten) en voor het wegwerken van de achterstanden.
- Inzet van opleidingsbudget.
- Afhankelijk van voorgestelde digitalisering/automatisering.
- Afhankelijk van noodzakelijke aanpassingen bij overstap naar een ander financieel systeem.

3. P&C cyclus

1. Doelen

- Een logisch en soepel proces om tijdige en kwalitatief goede P&C producten aan te leveren aan de raad.

2. Resultaten als het project is afgerond

- De P&C processen zijn beschreven en verwerkt in een jaarkalender, die jaarlijks wordt geactualiseerd.
- Alle betrokkenen, bij de P&C producten, weten wat er wanneer van ze wordt verwacht.
- Voor elk P&C-product is een format dat beknopt, helder en BBV-proof is.
- Alle P&C-producten zijn digitaal beschikbaar, dat is anders en meer dan alleen in een PDF op de website.

3. Activiteiten in 2022

- Opstellen van een basis-jaarplanning die rekening houdt met de vergadercycli en met vakantieperiodes. De jaarplanning is ieder jaar eenvoudig te actualiseren.
- Beschrijven van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle betrokkenen in de P&C cyclus. Vastleggen in procesbeschrijvingen, op te stellen tijdens de P&C cyclus in 2022.
- Per P&C document op basis van wet- en regelgeving (o.a. BBV) een Bilts format ontwikkelen en beschrijven waar de inhoud aan moet voldoen, zodat de opstellers voldoende handvatten hebben m.b.t. de (kwaliteit van) de inhoud.
- Uitvoeren van P&C-cyclus 2022 volgens planning, dit is regulier werk en tegelijk heeft het de afgelopen jaren heel veel moeite gekost om de planning te handhaven. Actiever sturen op de planning is dus nadrukkelijk een verbetering.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Actualiseren jaarplanning P&C, waar mogelijk versnellen om producten "uit elkaar te halen" om beter te laten aansluiten op de gewenste sturing. In het eerste halfjaar zitten 3 P&C-producten bijna allemaal tegelijk in de Raad.
- Evalueren na ieder P&C product en waar nodig de afspraken, procesbeschrijvingen en formats bijstellen. Dit moet regulier werk worden, nu is het geen standaard stap om na afronding product te evalueren en te bepalen welke verbetering doorgevoerd kunnen worden.
- Vullen van het format per P&C-product, in 2022 bepalen we wat de inhoud moet zijn en vullen met dat wat op dat moment beschikbaar is. Vanaf 2023 gaan we de inhoud verbeteren.
- Optimaliseren en digitaliseren van stappen in het P&C proces.
- Digitaliseren van de P&C-producten.

5. Regulier werk

- De P&C-cyclus is heel nadrukkelijk regulier werk en tegelijk is een verbetering noodzakelijk. Hier gaat het nadrukkelijk om werkende weg verbeteren en ieder jaar kijken of de wijzigingen daadwerkelijk verbeteringen zijn.

6. Risico's en aandachtspunten

- Zorgen dat de diverse wettelijke en overige regels en richtlijnen goed worden doorvertaald in de P&C producten. Jaarlijks een expliciete toets op doen. Koppelen aan bijscholing/veranderingen in wet-en regelgeving.

7. Menskracht en middelen

- Afhankelijk van voorgestelde digitalisering/automatisering.
- Door de processen en producten te optimaliseren en beschrijven tijdens het doorlopen van de P&C cyclus, beperken we de benodigde extra inzet. Hierdoor is wel een langere doorlooptijd nodig.

4. Personeelskosten

1. Doelen

- Beter inzicht in en beheersing van de personeelsbudgetten (salaris en overige personeelskosten).

2. Resultaten als het project is afgerond

- Procesbeschrijvingen voor het bepalen van de personeelsbudgetten.
- Afspraken over doorbelasting personeelsbudgetten naar programma's in de begroting.
- Sturingsinformatie personeelsbudgetten.

3. Activiteiten in 2022

- Opstellen procesbeschrijving: aanscherpen definities, bepalen bronnen, kaders en rekenregels om te komen tot bepaling van de hoogte van de personeelsbudgetten. Vastleggen van verantwoordelijkheden in het proces en beheer van informatie.
- Vastleggen van de HR-processen. Oplossen van onduidelijkheden op basis van casusbesprekingen.
- Ontwikkelen van een rapportage voor monitoring van de personeelsbudgetten. Zo nodig ontwikkelen we verschillende rapportages voor verschillende gebruikers.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Proces inrichten om rapportages over de personeelsbudgetten periodiek te verstrekken.
- Evalueren is op dit moment geen onderdeel van het regulier proces, na wijzigingen is het noodzakelijk om expliciet te evalueren of de wijziging het gewenste effect heeft. In 2023 gaan we de werkwijze die in 2022 is ontwikkeld en geïmplementeerd, evalueren en waar nodig bijstellen.
- Mogelijkheden voor digitalisering / automatisering onderzoeken en implementeren.

5. Regulier werk

- Als onderdeel van het reguliere werk, nemen we nu personeelsbudgetten op in de begroting en belasten de personeelskosten door. Dat gaan we evalueren we herijken de afspraken, op basis van nieuwe regelgeving en informatiebehoefte.
- Vervolgens worden de verbeteringen onderdeel van het reguliere werk. Nieuwe afspraken verwerken we in de begroting 2023.

6. Risico's en aandachtspunten

- Formatie en bezetting zijn niet statisch. Het is een uitdaging om de formatie en bezetting goed te laten aansluiten op de inhoudelijke opdrachten van de organisatie. Het proces moet voldoende flexibel zijn om wijzigingen snel genoeg te kunnen verwerken.

7. Menskracht en middelen

- Het vaststellen van de personeelsbudgetten is onderdeel van het begrotingsproces, we nemen de verbetering zoveel mogelijk mee in het reguliere proces.
- Afhankelijk van mogelijkheden voor digitalisering / automatisering is extra kennis nodig.

5. Advisering bij bestuurlijke besluitvorming

1. Doelen

- Bestuurlijke voorstellen zijn integraal voorbereid en getoetst, waarbij de financiële consequenties en risico's van het voorstel duidelijk zijn benoemd.
- Financiële consequenties en risico's van genomen bestuurlijke besluiten worden goed (juist en tijdig) verwerkt.
- Budgethouders hebben inzicht in en regie op hun budget(uitnutting) en worden hierin geadviseerd door hun teamcontroller (business control).

2. Resultaten als het project is afgerond

- Teamcontrollers (en zo nodig de concern controller) worden tijdig betrokken bij de voorbereiding van bestuurlijke besluiten.
- Teamcontrollers stemmen onderling adviezen af en hanteren allen dezelfde werkwijze.
- Team P&C hanteert vastgestelde procedures voor het verwerken en beheren van de financiële consequenties en risico's van bestuurlijke besluiten.

3. Activiteiten in 2022

- Inrichten van een overlegstructuur met en in de teams, waarbij teamcontrollers inzicht krijgen in de bestuurlijke besluiten die worden voorbereid binnen de teams.
- Inrichten van afstemming/intervisie tussen de teamcontrollers over te geven en gegeven adviezen. In gesprek over knelpunten, waar nodig escalatie naar concern controller. Vastleggen uitgangspunten t.b.v. gezamenlijke werkwijze.
- Afspraken maken binnen team Planning & Control en met de uitvoerende teams over de invulling van de financiële paragraaf in bestuurlijke voorstellen.
- Vastleggen afspraken en procedures binnen team Planning & Control voor het verwerken en beheren van de financiële consequenties en risico's van bestuurlijke besluiten. Belangrijke eisen zijn herleidbaarheid en het tweepaar-ogen-principe.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Verder professionalisering van teamcontrollers, ontwikkeling van financial control naar business control.
- Doorontwikkeling budgetgesprekken zodat deze aansluiten bij de ontwikkeling van financial control naar business control.

5. Regulier werk

- Bij bestuurlijke besluitvorming waar financiële gevolgen aan zitten, hoort de teamcontroller standaard betrokken te worden.

6. Risico's en aandachtspunten

- Een goede termijnkalender en planning van de inhoudelijke onderwerpen geeft inzicht wanneer adviezen nodig zijn. Bij de jaarplannen moet niet alleen rekening worden gehouden met inzet van vakinhoudelijke capaciteit, maar ook van de bedrijfsvoering disciplines
- Bijscholing op het gebied van regelgeving en vaardigheden is belangrijk. Regelgeving wijzigt continu het is van belang om de kennis continu actueel te houden. Zie ook deelproject financiële administratie.
- Met name in het eerste halfjaar, als de P&C-cyclus de nodige aandacht vraagt, dreigt een piekbelasting te ontstaan bij de teamcontrollers. Investeren in scholing en persoonlijke ontwikkeling komen dan gemakkelijk in de knel.

7. Menskracht en middelen

- Het actueel houden van kennis over regelgeving en het blijven trainen van de vaardigheden moet worden gedekt uit het opleidingsbudget. Bezien moet worden of organisatiebreed het opleidingsbudget voldoende is om voor alle medewerkers kennis en vaardigheden op peil te houden.
- Als we prioriteit willen geven aan het versterken van de rol van de teamcontrollers is mogelijk aanvullende capaciteit nodig voor het uitvoeren van de P&C werkzaamheden in de eerste helft van het jaar.

6. Financieel beleid en verordeningen

1. Doelen

- Actuele interne regelgeving (verordeningen) die aansluit bij de (wijzigingen van) externe regelgeving.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Overzicht van de financiële verordeningen en (financieel relevante) beleidsdocumenten die periodiek geactualiseerd moeten worden.
- Een proces waarin de actualisatie van beleid en verordeningen is beschreven en geborgd.
- Actuele financiële verordeningen en beleidsdocumenten die aansluiten bij de geldende regelgeving.

3. Activiteiten in 2022

- Aanpassen van de financiële verordening en de controleverordening, waarin de ambities en afspraken voor de nieuwe raadsperiode zijn vertaald.
- Toetsen van de financiële verordeningen en beleidsdocumenten aan de huidige regelgeving, kijken welke regels zijn gewijzigd sinds de vaststelling van de betreffende verordening.
- Opstellen van duidelijke (en simpele) handleidingen voor het toepassen van regelgeving in de meest voorkomende situaties.
- Ontwerpen en vastleggen van een procedure voor het toetsen en actualiseren van beleid en verordeningen.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Actualisatie van overige verordeningen en financieel relevante beleidsdocumenten. Hier op basis van het overzicht een meerjarenplanning voor maken.
- Bijhouden van de wijzigingen in de regelgeving (voor zover relevant i.r.t. financieel beheer en rechtmatigheid).

5. Regulier werk

- Het periodiek bijstellen van financiële verordeningen en financieel beleid is onvoldoende ingebed in het reguliere werk. Een nieuwe raadsperiode is een goed moment om dit beter in te bedden.

6. Risico's en aandachtspunten

- Wettelijk moeten alle financiële verordeningen iedere raadsperiode worden geactualiseerd. Dat kan niet allemaal tegelijk. We kiezen in 2022 voor het actualiseren van die financiële verordeningen die grote invloed hebben op het werk en die financiële verordeningen waar belangrijke wijzigingen in de regelgeving hebben voor gedaan, waar de verordening aan moet worden aangepast.
- Bij de aanpassingen oog houden voor de administratieve lastendruk. We regelen niet meer dan nodig is.

7. Menskracht en middelen

- Het aanpassen van de verordeningen vraagt het nodige overleg. De verordeningen hebben invloed op diverse werkprocessen. Dit is vooral van invloed op de doorlooptijd.

7. Treasury

1. Doelen

- Actief beheer van onze liquiditeit en schuldpositie.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Kasstromen zijn in beeld.
- Inzicht in en tijdige planning en verwerving van benodigde liquiditeiten.
- Afweging van investeringen in relatie tot de schuldpositie.

3. Activiteiten in 2022

- In beeld brengen van onze kasstromen. Op basis van de kasstromen maken we een planning voor het aantrekken van langlopende leningen.
- Periodiek analyseren van de kasstromen en bijstellen van de liquiditeitsplanning.
- Voor de begroting 2023 verbeteren we het meerjareninvesteringsplan.
- De schuldpositie wordt beïnvloed door de omvang van de investeringen. De effecten van investeringen op de schuldpositie maken we beter inzichtelijk. We maken afspraken (een afwegingskader) op basis waarvan het bestuur kan beslissen of een bepaalde investering acceptabel is in relatie tot de schuldpositie.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Onderzoeken of liquiditeitsplanning kan worden gedigitaliseerd.

5. Regulier werk

- Doorontwikkelen meerjarig investeringsplan.
- Ontwikkeling schuldpositie beter in beeld, mede in relatie tot meerjaren investeringsplan.
- Actueel houden investeringsplanning als onderdeel van de budgetgesprekken.

6. Risico's en aandachtspunten

- Het voorspellen van de behoefte aan liquide middelen is in hoge mate afhankelijk van de voortgang van investeringen en grondexploitaties. Het bewustzijn bij de uitvoerende teams dat kasgeld niet zo maar beschikbaar is, is voor verbetering van de liquiditeitsplanning noodzakelijk en randvoorwaardelijk.
- Vertragingen bij investeringen en grondexploitaties, met name ten aanzien van inkomsten en uitgaven worden niet standaard gemeld aan team P&C.
- Bij het maken van plannen is sprake van groot optimisme over haalbaarheid van plannen. Dit leidt gedurende het jaar tot fluctuaties in behoefte aan liquiditeiten en daarmee de schuldpositie.

7. Menskracht en middelen

- Treasurybeheer vraagt regelmatig aandacht krijgen binnen het reguliere werk. Bezien moet worden of er binnen de bestaande formatie voldoende ruimte voor is.
- Bewustzijn vergroten kost tijd.

8. Beheer kapitaalgoederen

1. Doelen

- Actuele beheerplannen voor de instandhouding van onze kapitaalgoederen, op basis van inzicht in de kwaliteit en staat van onderhoud van onze kapitaalgoederen.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Actuele meerjarenbeheerplannen voor onze kapitaalgoederen, die inzicht geven in de staat van onderhoud van onze kapitaalgoederen.
- Juist gebruik van reserves en voorzieningen voor onderhoud en investeringen in kapitaalgoederen.

3. Activiteiten in 2022

- Inventariseren van de stand van zaken rondom de beheerplannen voor kapitaalgoederen. Welke plannen zijn er, zijn de plannen nog actueel, zijn de afspraken over te realiseren kwaliteitsniveaus voldoende helder?
- Opstellen reële planning voor het actualiseren van de beheerplannen.
- Actualiseren beheerplannen conform de planning. Voor 2022 staan het beheerplan wegen en beheerplan openbare verlichting in de planning. Bezien moet worden of meer haalbaar is.
- Op basis van de beschikbare plannen, stellen we de bedragen voor investeringen en onderhoud in de begroting bij. We houden daarbij rekening met de opmerkingen van de accountant over het juiste gebruik van reserves en voorzieningen.
- We vertalen de beheerplannen naar een meerjarig investeringsprogramma, als onderdeel van P&C-cyclus en in relatie tot liquiditeitsplanning.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Actualiseren van de beheerplannen die in 2022 nog niet aan de orde zijn geweest. Conform planning
- Verbeteren integraliteit meerjarenplannen onderhoud.
- Vastleggen processen voor periodieke actualisatie.

5. Regulier werk

- Doorontwikkeling monitoring voortgang uitvoering meerjarenplannen.

6. Risico's en aandachtspunten

- De beheerplannen zijn een primaire verantwoordelijkheid van de uitvoerende teams. De kwaliteit van de beheerplannen bepaalt of de ramingen in onze begroting voor beheer en onderhoud realistisch zijn. Onze toezichthouders toetsen onze begroting hier op.
- Het gewenste kwaliteitsniveau is mede bepalend voor de aard en omvang van het onderhoud. Dit kwaliteitsniveau wordt vastgesteld door de raad.

7. Menskracht en middelen

- Hier moet een cyclisch proces gaan ontstaan als onderdeel van het reguliere werk. Het op gang brengen van die cyclus kost tijd en aandacht.
- Door de achterstand in de actualisatie van beheerplannen en de beperkte capaciteit is het tempo lager dan wenselijk. Als we willen versnellen is extra capaciteit nodig.

9. Interne controle Sociaal Domein

1. Doelen

- Inzicht in prestatielevering binnen het sociaal domein.
- Inzicht in en borging van rechtmatige uitvoering processen in het sociaal domein.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Afspraken over de wijze waarop we in het sociaal domein de prestatielevering vaststellen.
- Afspraken met uitvoerende organisaties over rechtmatige uitvoering van de processen en de wijze waarop wij dat kunnen controleren.

3. Activiteiten in 2022

- Opstellen van een zogenaamd “position paper” over de wijze waarop we binnen het sociaal domein de prestatielevering gaan vaststellen. We hebben daarbij oog voor de administratieve lastendruk.
- Voor zover met terugwerkende kracht mogelijk, gaan we over 2021 de prestatielevering vaststellen.
- Aanscherpen afspraken met uitvoerende organisaties MENS De Bilt en RDWI over rechtmatige uitvoering van de processen die wij hebben uitbesteed. Met de RDWI is dit al goed geregeld, hier gaat het vooral om actueel houden van de afspraken. Met MENS De Bilt zijn we in overleg en moeten aantal afspraken nog worden aangescherpt.
- Uitvoeren interne controle 2022.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Beschrijven processen.
- Optimaliseren en digitaliseren van controles.

5. Regulier werk

- Verder doorontwikkelen interne controle.
- Controle prestatielevering in het reguliere proces.
- Jaarlijks regulier uitvoeren interne controles.

6. Risico's en aandachtspunten

- Binnen het sociaal domein wordt de prestatie niet geleverd aan de gemeente, maar aan de inwoner. De gemeente is niet aanwezig als de prestatie wordt geleverd. We willen geen bureaucratisch controleproces; we willen wel zeker weten dat we betalen voor prestaties die zijn geleverd. Dit slim inrichten vraagt aandacht.
- Veel controle-instrumenten gebruiken we wel, maar we leggen aantal uitkomsten onvoldoende controleerbaar vast. Het goed vastleggen van uitgevoerde acties is een constant punt van aandacht.

7. Menskracht en middelen

- De druk in het sociaal domein is hoog bij de betrokken uitvoeringsorganisaties. Prioriteit ligt vooral bij het helpen en ondersteunen van inwoners. We zetten in op het borgen van het uitvoeren en vastleggen van controles in het reguliere proces en moeten bezien wat dit betekent voor de capaciteit. Dit bij de uitvoeringsorganisaties goed inregelen vraagt ook inzet vanuit de gemeentelijke medewerkers sociaal domein.

10. Inkoop en contractbeheer

1. Doelen

- Controleerbaar rechtmatige inkoop van goederen en diensten.

2. Resultaten als het project is afgerond

- Processen voor inkoop en aanbesteding zijn beschreven en geïmplementeerd. Van inkoopbehoefte tot afhandeling factuur.
- Alle contracten zijn vastgelegd in een contractenregister en worden beheerd.
- Er is een planning van alle aanbestedingstrajecten.
- Bij investeringen en projecten wordt rekening gehouden met de benodigde capaciteit voor inkoop.

3. Activiteiten in 2022

- Op basis van onze facturen (en betalingen) brengen we alle lopende contracten in beeld en bepalen of deze rechtmatig zijn. Dit vloeit voort uit de "spendanalyses" die we maken als onderdeel van onze interne controle.
- We maken een procesbeschrijving voor het aangaan van verplichtingen en de afhandeling van facturen. We implementeren dit proces. Hierdoor krijgen we meer zicht op welke opdrachten er lopen en op de opdrachtsom (dit is een rechtmatigheidsrisico bij verlening of uitbreiding van opdrachten).
- We beschrijven en implementeren het proces voor inhuur van personeel.
- In relatie tot het meerjareninvesteringsplan stellen we een aanbestedingskalender op.

4. Vooruitblik 2023 en verder

- Evalueren van het proces inhuur personeel en zo nodig aanpassen, bezien of doorgevoerde wijzigingen het gewenste effect hebben, dat is (nog) geen onderdeel van ons reguliere werk.
- Beschrijven volledige proces van inkoop / opdrachtgeven.
- Inrichten / aanvullen contractenregister.
- Beschrijven proces van contractbeheer

5. Regulier werk

- Doorontwikkeling contractbeheer en contractmanagement.
- Uitvoeren aanbestedingstrajecten.

6. Risico's en aandachtspunten

- De capaciteit van inkoop is beperkt, dit betekent dat binnen de uitvoerende teams voldoende kennis van rechtmatige inkoop beschikbaar moet zijn om de rechtmatigheid van de inkoop te kunnen borgen.
- Vaak is bij inkooptrajecten sprake van tijdsdruk waardoor te weinig tijd wordt genomen om te bepalen welke inkoopstrategie het beste is en hoe het programma van eisen er uit moet zien.
- Onder druk van andere werkzaamheden is er vaak te weinig aandacht voor de lange termijn (contractmanagement).

7. Menskracht en middelen

- Op dit moment wordt bij investeringen en projecten onvoldoende rekening gehouden met benodigde capaciteit voor advisering en ondersteuning vanuit inkoop. De planning voor aanbestedingen moet inzicht bieden in benodigde capaciteit en eventueel benodigde aanvullende inhuur.

Organisatie

Organisatie

Bestuurlijk opdrachtgever: wethouder financiën (Dolf Smolenaers)

Ambtelijk opdrachtgever: directeur financiën (Esselien de Leeuw)

Programmaregie (opdrachtnemer): concern controller (Frederike Roetering)

Elk project heeft een projectleider en een projectteam, deze zijn opgenomen in het gedetailleerde plan van aanpak inclusief planning op ambtelijk niveau.

De projectleiders vormen onder aansturing van de concern controller het programmateam.

Regie, monitoring en sturing

Programmaregie krijgt vorm in het programmateam, waar de concerncontroller en de projectleiders afstemmen over de inhoud en voortgang van de deelprojecten. Indien bijsturing nodig is, betrekken zij de ambtelijk opdrachtgever daarbij. Periodiek sluit de ambtelijk opdrachtgever aan om op de hoogte te blijven van de voortgang.

De concern controller en de directeur financiën houden de bestuurlijk opdrachtgever ieder kwartaal op basis SMART geformuleerde resultaten en een kwartaalplanning op de hoogte van de voortgang en bespreken tijdig eventuele risico's en knelpunten die impact kunnen hebben op de beoogde eindresultaten en doelen.

Er is niet gekozen voor een stuurgroep, aangezien er via het PHO wekelijks contact is tussen bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en concern controller (opdrachtnemer) en daarmee voldoende en tijdige afstemming en bijsturing kan plaatsvinden.

Bestuurlijke verantwoording

Het college heeft de uitvoering van het verbeterprogramma belegd in de ambtelijke organisatie.

De bestuurlijk portefeuillehouder wordt door de ambtelijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtnemer ieder kwartaal op de hoogte gehouden van de uitvoering en stuurt waar nodig bij.

We houden de gemeenteraad via de P&C cyclus op de hoogte van de voortgang en gemaakte keuzes.

De accountant kijkt kritisch mee bij de uitvoering van het verbeterprogramma en zal hierover in de Managementletter en het accountantsverslag bij de jaarrekening zijn opmerkingen maken en adviezen geven.

De auditcommissie wordt naast de P&C-cyclus extra geïnformeerd bij de bespreking van het accountantsrapport bij de jaarrekening en de Managementletter, als uitkomst van de interim controle van de accountant. In haar adviezen kan de auditcommissie ook richtingen meegeven aan het college t.b.v. de prioritering van het verbeterprogramma.