

POSTADRES Postbus 250 T 0297 29 16 16  
3640 AG Mijdrecht F 0297 28 42 81  
BEZOEKADRES Croonstadtlaan 111 E gemeente@derondevenen.nl  
3641 AL Mijdrecht I www.derondevenen.nl



**Gemeente  
De Ronde Venen**

AUTEUR(S) Monique Treur en Huub van der Wel

DATUM 20 oktober 2022

# Visie op de financiële functie en op control

# Inhoud

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                               | <b>3</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                                            | <b>4</b>  |
| 1.1 Aanleiding voor een visie op de financiële functie en een visie op control | 4         |
| 1.2 Doel van de visie op de financiële functie en de visie op control          | 5         |
| <b>2. Wat is de financiële functie en control?</b>                             | <b>6</b>  |
| 2.1 Definiëring van de financiële functie en control                           | 6         |
| 2.2 Rollen                                                                     | 6         |
| 2.3 Taken en verantwoordelijkheden                                             | 7         |
| 2.4 Positionering                                                              | 8         |
| <b>3. Visie op de financiële functie</b>                                       | <b>9</b>  |
| 3.1 Huidige situatie                                                           | 9         |
| 3.2 Beoogde situatie                                                           | 10        |
| <b>4. Visie op control</b>                                                     | <b>12</b> |
| 4.1 Huidige situatie                                                           | 12        |
| 4.2 Beoogde situatie                                                           | 12        |
| <b>5. Het resultaat</b>                                                        | <b>14</b> |
| <b>6. De Route</b>                                                             | <b>15</b> |
| <b>7. Bijlagen</b>                                                             | <b>17</b> |
| • Bijlage 1 overzicht FTE's & taken – financiën financiële administratie       | 18        |
| • Bijlage 2 overzicht FTE's & taken – financiën financieel adviseurs           | 20        |
| • Bijlage 3 overzicht FTE's & taken – concerncontrol                           | 22        |
| • Bijlage 4 - Overzicht opbouw financiën en concerncontrol                     | 23        |
| • Bijlage 5 – Personele consequenties                                          | 24        |

# Voorwoord

De organisatie van gemeente De Ronde Venen is in transitie. Per 1 februari 2022 werkt de gemeente in een directiemodel met een 3-hoofdige directie bestaande uit de gemeentesecretaris – algemeen directeur, een directeur organisatie (COO) en een directeur financiën (CFO) die ook de rol heeft van concerncontroller.

De directeur financiën (CFO) heeft als opdracht meegekregen om te organiseren dat er volledig zicht wordt verkregen op de financiën in relatie tot de ambities. Er wordt gestuurd op financiën, planning en control en de focus ligt hierbij op effectiviteit. Onderdeel van deze opdracht is dat de organisatie inzicht krijgt in de mogelijkheden en dat de CFO helpt om mensen en processen sturing te geven.

Wat de aanleiding is voor het opstellen van visie op de financiële functie en een visie op control lees je in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 kun je lezen wat de visie op de financiële functie en control is. De visie op de financiële functie is beschreven in hoofdstuk 3, de visie op control is weergegeven in hoofdstuk 4 en in hoofdstuk 5 wordt het resultaat beschreven. In hoofdstuk 6 is de route qua proces weergegeven om de resultaten te behalen. Na het vaststellen van deze visie wordt een uitvoeringsplan opgesteld.

Met het vaststellen van deze visie onderschrijft de directie het belang van de interne beheersing en stelt zich ten doel te voldoen aan de eisen van rechtmatigheid en is daarbij aantoonbaar in control en dat uit zich uiteindelijk (na de volledige implementatieperiode) in een jaarlijks op te stellen In Control Statement (ICS).

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor een visie op de financiële functie en een visie op control

In oktober 2021 is de notitie “Samen voor elkaar” door gemeentesecretaris Ruud Kleijnen gedeeld. Een notitie waarin hij zijn waarnemingen van zijn eerste periode als gemeentesecretaris van gemeente De Ronde Venen presenteert en de aanzet geeft voor de uitwerking van de opdracht die hij heeft meegekregen bij de start in mei 2021 bij De Ronde Venen.

In deze notitie is aangegeven dat het opvalt dat veel processen en procedures zijn ingericht vanuit controle, vanuit eilanden wordt gewerkt, overzicht en planningen ontbreken en informatie mist of heel moeilijk is te vinden. Beslissingen worden genomen op basis van de minste financiële impact, oftewel zo goedkoop mogelijk.

Er is een eenduidige missie vastgesteld via deze notitie en deze missie luidt:

*“De gemeentelijke organisatie werkt in en voor een politieke omgeving met als doel te zorgen voor een goede leef en werkomgeving met en voor onze inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Naast de wettelijke taken bereidt de gemeentelijke organisatie op onafhankelijke wijze besluitvorming voor het college en de gemeenteraad voor en voert hetgeen door hen besloten is uit.”*

De visie is:

*“We zijn een organisatie die resultaatgericht werkt aan de opgaven van de gemeente. We stellen de samenleving centraal. We zijn betrouwbaar, zowel voor ons bestuur als voor onze inwoners. We werken met professionele, krachtige, zelfstandige medewerkers. Die elkaar helpen om alle uitdagingen het hoofd te bieden.*

*Dat doen we in een permanent proces van leren en ontwikkelen. Met aandacht voor de verschillen in tempo en veranderende omstandigheden. We zijn een fijne werkorganisatie. We stimuleren durf en creativiteit en bieden comfort. We helpen onze professionals steeds autonomer te werken. In verbinding met elkaar en de omgeving. We zijn flexibel en leveren maatwerk waar dat kan.”*

Onze kernwaarden zijn:

*“Wij werken vanuit Durf samen aan Resultaat in Verbinding met de ander.”*

Er is een organisatieontwikkeling gestart om toekomstbestendig te worden, waarbij een nieuw organisatiemodel is gekozen in de vorm van een directiemodel. In de genoemde notitie zijn de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie vastgesteld: de samenleving centraal, een heldere visie en strategie en processen zijn leidend. Ook is een aantal ontwikkelthema's benoemd die een relatie hebben met de financiële functie en/ of op het vlak van control, namelijk:

- Sturingsinformatie op orde
- Vaststellen integraal werken
- Versterken resultaatgericht werken
- Competentie ontwikkeling medewerkers
- Doorbreken van een aantal bewegingsbeperkende systemen

## **1.2 Doel van de visie op de financiële functie en de visie op control**

Het doel van dit document is om een heldere visie op de financiële functie en op control neer te zetten waardoor een gemeenschappelijk kader wordt verkregen en vervolgens, in overeenstemming met dit kader de benodigde maatregelen getroffen kunnen worden om het resultaat te behalen. Deze resultaten zijn benoemd in hoofdstuk 5 van deze notitie en deze resultaten zijn gekoppeld aan de ontwikkelthema's vanuit "Samen voor elkaar" en de opdracht die bij de directeur Financiën is ondergebracht.

Per visie is er een opgave gedefinieerd, namelijk:

1. Vorm en inhoud geven aan de financiële functie;
2. Vorm en inhoud geven aan de concern brede control.

## 2. Wat is de financiële functie en control?

### 2.1 Definiëring van de financiële functie en control

Het is van belang om een eenduidige definiëring van de begrippen financiële functie en control te hanteren. De financiële functie richt zich als eerste op de operationele financiën, oftewel alles wat te maken heeft met het voeren, beheren van de financiële administratie. Daarnaast richt de financiële functie zich op de ondersteunende rol op het gebied van financieel advies aan de lijnorganisatie. Control is het beheersbaar maken en houden van een bedrijfsproces (bijvoorbeeld het proces van inkoop en aanbesteding en het proces van subsidieverstrekking) door middel van, een stabiel en generiek beheersingsmodel. De definitie van in control zijn is in de literatuur niet eenduidig. In het hoofdstuk visie op control wordt hier nader op ingegaan.

### 2.2 Rollen

Het A&O fonds heeft onderzoek gedaan naar de toekomst van de financiële functie van gemeenten. De organisatieontwikkeling van De Ronde Venen en de wereldwijde digitalisering veranderen de inhoud van de verschillende rollen binnen de financiële functie en control. We sluiten grotendeels aan op de splitsing van deze rollen vanuit het onderzoek van het A&O fonds. Zij onderscheiden er drie, maar vanuit De Ronde Venen voegen we een rol toe, namelijk Corporate Control:

1. Operationele Financiën
2. Financial Control
3. Business Control
4. Corporate Control

#### *Operationele Financiën (team Financiën)*

Vanuit een efficiënte en effectieve uitvoering van de financiële administratie wordt regie gevoerd over zoveel als mogelijk automatiseren van deze processen. Waarbij vervolgens de focus ligt op het vinden van uitzonderingen en de uitval van data.

#### *Financial Control (team Financiën)*

Volledig zelfstandig in staat om continu actuele, betrouwbare en volledige sturingsinformatie aan te leveren gekoppeld aan Financiën.

#### *Business Control (team Financiën)*

Strategische businesspartner van de organisatie, is de 2<sup>e</sup> paar ogen die kritisch meekijkt bij het maken van strategische keuzes op het gebied van beleidsontwikkeling en optimaliseren van werkwijzen. Er wordt gestuurd op resultaten.

#### *Corporate Control (team Concerncontrol)*

Vanuit team concerncontrol worden de onzekerheden en risico's in beeld gebracht, beheersmaatregelen opgesteld, getoetst of deze maatregelen bestaan en werken. Er wordt gestuurd op lerend vermogen en er wordt omgevingsgericht gestuurd. Het doel is om de organisatie dusdanig ingericht te krijgen dat de juiste

discussie op het juiste moment op het juiste niveau wordt gevoerd, zodat (indien nodig) bijgestuurd kan worden om zo de doelstellingen te realiseren.

## 2.3 Taken en verantwoordelijkheden

In het kader van de organisatieontwikkeling is door bureau &vd Laar een rapport uitgebracht met een advies over de in te richten fijn structuur. Dit rapport is overgenomen en door het college vastgesteld. In dit rapport is voor het team Financiën en het team Concerncontrol op hoofdlijnen aangegeven welke taken en verantwoordelijkheden de verschillende teams hebben.

### *Team Financiën (vanaf 1 oktober 2022 Team Financiën, Inkoop en Juridische Zaken)*

In dit team worden, op hoofdlijn specifiek voor het onderdeel Financiën, de volgende taken belegd:

- Financieel advies aan de lijn; 1e financiële sparringpartner (financial planning & budgetting);
- Ondersteunend aan de lijn gerelateerd aan het invullen van de p&c-documenten;
- Debiteuren –en crediteurenadministratie (financial accounting);
- Verantwoordelijk voor de bank: financial accounting (kassier functie, betalingsfiatteur, schatkistbankieren);
- Signaalrol t.a.v. liquiditeit en in afstemming met concerncontrol gelden aantrekken;
- Belastingen, waaronder het opstellen van de belastingverordeningen/ dan wel de coördinatie hieromtrent en het zorgdragen voor de inning;
- Beheer van de verzekeringsportefeuille en afhandeling claims;
- Fiscaal advies (sinds nov 2021 extern belegd bij Fiscaliade voorlopig eerst voor 1 jaar); in Q3 2022 afgestemd dat het contract met 1 jaar stilzwijgend verlengd kan worden. In 2023 evaluatie en vervolgstappen nemen.)

### *Team Concerncontrol*

Dit team is verantwoordelijk voor de organisatie brede control; de beheersing en grip op de verschillende processen rondom planning & control in de organisatie. Het team zet de ontwikkeling voort richting het In Control Statement, waarbij niet alleen gestuurd wordt op de financiële rechtmatigheid, maar ook op de juridische rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. De visie op control is gebaseerd op het sturen op maatschappelijke effecten; doen we de dingen juist en doen we de juiste dingen? Hierbij is de kanteling gericht op proactief bijsturen in plaats van reactief de fout corrigeren, waarbij de focus bijna alleen op verantwoording ligt.

In dit team worden, op hoofdlijn, de volgende taken belegd:

- Verzorgen van opzet en coördineren integrale planning & control cyclus (tevens waakhond);
- Adviezen gerelateerd aan de brede control waaronder financiële control, personele control, juridische kwaliteitsbewaking, informatie control;
- Actieve bijdrage aan de managementinformatie in de vorm van reviewer;
- Interne controle; toetsing van de normenkaders
- Risicoanalyse/ risicomangement;
- Gevraagd en ongevraagd advies gekoppeld aan procesoptimalisatie en procesbeheersing;
- Coördinerend gesprekspartner voor de externe toezichthouders (provincie, accountant, etc.);
- Opstellen, operationaliseren en actualiseren van het informatiebeveiligingsbeleid in hun informatiebeveiligingsplannen en toezien op de naleving hiervan;

- Optreden als informatiebeveiligingsadviseur;
- Optreden als interne toezichthouder op de naleving van de AVG en andere privacy wet- en regelgeving en hierover onafhankelijk rapporteren aan directie, bestuur en raad;

## 2.4 Positionering

In hetzelfde rapport van &vd Laar is geadviseerd om onderscheid te maken tussen staf- en lijnteams. In de taakverdeling worden kader stellende staftaken in de staf gepositioneerd en de ondersteunende taken in de lijn.

Het team Financiën is daarom als lijnteam gedefinieerd en het team Concerncontrol is als stafteam gedefinieerd. In het team Concerncontrol zijn de functies van controller, interne controlefunctionaris, Chief Information Security Officer (CISO) en Functionaris Gegevensbescherming (FG) gepositioneerd gekoppeld aan het onafhankelijk van de lijn kunnen uitoefenen van hun werkzaamheden.





### 3. Visie op de financiële functie

**De nu nog met name operationeel ingerichte financiële functie transformeert zich naar een ondersteunende, adviserende financiële functie met een duidelijke meerwaarde op het gebied van informatievoorziening. Standaard waar het kan, maatwerk waar het moet. Dit is het uitgangspunt wat daarbij wordt gehanteerd. De financiële administratie is ten alle tijden volledig, juist en actueel. Advies aan de lijn vindt proactief en adequaat plaats.**

#### 3.1 Huidige situatie

In de huidige situatie lopen de taken van financiën en concerncontrol door elkaar. Concerncontrol voert taken uit die, gelet op de nieuwe fijn structuur maar ook op basis van de vorige organisatiestructuur, bij financiën zijn ondergebracht. Dit betreft taken als financiële advisering aan de lijn, administratieve taken zoals opstellen balans met toelichting, ondersteuning team financiën bij het verrichten van werkzaamheden en uitvoerende taken in het kader van de planning en control cyclus.

Dit heeft tot gevolg dat concerncontrol zich niet volledig op haar kerntaken kan richten en deze ook niet volledig kan uitvoeren. Ook kan het team financiën zich niet (door)ontwikkelen, omdat niet alle taken worden uitgevoerd en daardoor kennis en ervaring minder snel ontwikkelt dan gewenst. Daarnaast is het lastig om een goede, duurzame, structuur en taakverdeling te implementeren. Simpelweg omdat niet alle te verrichten werkzaamheden binnen het team financiën kunnen worden belegd.

Voor de organisatie en bestuurders is er sprake van onduidelijkheid over rol- en taakverdeling binnen de financiële kolom: onduidelijk is "wie waarvan is" en daardoor is onduidelijk bij wie ze met specifieke (advies) vragen terecht kunnen.

Het bovenstaande leidt ertoe dat de positie van de teammanager financiën verzwakt wordt. Af en toe voor hulp moeten aankloppen bij een ander team omdat de taken niet binnen het eigen team kunnen worden belegd is op zich niet erg. Maar als dit een structurele situatie dreigt te worden, zit er iets niet goed in de opbouw van het team en de rol- en taakverdeling en is aansturing lastig. Tenslotte wordt de teammanager nu gedwongen veel uitvoerende taken op te pakken wat ten koste gaat van de managementtaken.

Er wordt binnen de financiële functie zwaar geleund op de kennis en ruime ervaring (ook van de uitvoerende financiële taken) van een van de controllers. De gemeente is dan ook afhankelijk van de kennis, ervaring en ook de visie van één persoon. Dit legt niet alleen veel druk op de betreffende collega, maar kan ook de duurzame ontwikkeling van de financiële functie en de ontwikkeling van de overige functionarissen in de financiële kolom remmen. Verdelen van verantwoordelijkheden en het bevorderen van kennisdeling kan dit risico verkleinen.

Het feit is dat het team financiën gedurende de afgelopen jaren niet in staat is gebleken alle aan dit team toebedeelde taken uit te voeren, werd vooral gezien als een kwalitatief probleem. Verbeteren van kennisniveau van de medewerkers was vaak de rode draad in de verbeterplannen die de afgelopen jaren zijn verschenen. De analyse, dat er wellicht ook sprake is van een kwantitatief (formatie) probleem werd niet gemaakt. In het licht van het feit dat, zoals ook de gemeentesecretaris al constateerde, de organisatie financieel werd gestuurd (ofwel: alles wat geld kost doen we niet) is dit een voorspelbaar

effect. Daardoor werd ingezet op ondersteuning, door in dit geval vooral concerncontrol, in plaats van op structurele formatie-uitbreiding binnen het team financiën.

In 2020 is de ervaren senior medewerker financiële administratie vertrokken. De vacature die zij achterliet is echter niet meer ingevuld. De overgebleven seniormedewerker, die op dat moment pas in dienst was getreden, moest daardoor alle taken op senior niveau in haar eentje verrichten.

Door de directie is budget beschikbaar gesteld om de formatie binnen het team financiën tijdelijk uit te breiden. Hierdoor kan een groot deel van de taken weer door financiën zelf worden verricht en vindt gerichte coaching plaats. Echter door uitval door ziekte van een aantal vaste krachten is kennisoverdracht en structurele overdracht van taken nog niet mogelijk.

Tenslotte valt op, dat de financiële administratie, ondanks de noodzaak dat concerncontrol kerntaken van dat team overneemt, ook taken verricht die zijn belegd bij andere teams. Voorbeelden hiervan zijn berekenen leefgeld en vluchtelingen Oekraïne, maken facturen verhuur sportzalen en inhuur derden (vastleggen verplichtingen, betaalbaar stellen facturen).

## 3.2 Beoogde situatie

In het team financiën (onderdeel van team financiën, inkoop en juridische zaken) zijn ondergebracht:

- Financiële administratie
- Functioneel beheer financieel pakket (Unit4) en P&C tool (Pepperflow) en informatievoorziening (data-analyse)
- Het verzorgen van financieel advies aan de lijn en het verzamelen van informatie die het proces van besluitvorming effectief ondersteunt (business controllers).

In bijlage 1 en 2 zijn de taken van team financiën in een schema zichtbaar gemaakt.

In de beoogde situatie is het uitgangspunt dat het team financiën zelf alle aan haar toebedeelde taken uitvoert. Samenwerking met concerncontrol is vanzelfsprekend, maar wel vanuit rolhelderheid en rolzuiverheid.

### **Optimaliseren rol- en taakverdeling binnen de financiële administratie en de financieel adviseurs transformeren naar rol van business controller inclusief de daarbij behorende taken**

De visie dat medewerkers van de financiële administratie elkaar moeten kunnen vervangen wordt gewijzigd naar een visie dat de financiële administratie ten alle tijden volledig, juist en actueel is. De wijze waarop dit is georganiseerd is passend bij de schaalgrootte van de gemeente en dat betekent dat dit met duo's is geborgd in plaats van bij alle leden van het team. In het uitvoeringsplan dat op basis van deze visie wordt opgesteld wordt ook per functie zichtbaar gemaakt welke taken en verantwoordelijkheden daartoe behoren.

In deze visie is de rol van business controller geïntroduceerd met als doel dat deze functie zorgdraagt voor proactief en adequate informatievoorziening die ondersteunend is aan het besluitvormingsproces. Gezien de schaalgrootte van de gemeente wordt niet separaat een functie van financial controller geïntroduceerd; de business controller is inclusief de taken van een financial controller. De business controller is de 2<sup>e</sup> paar ogen die kritisch meekijkt bij het maken van strategische keuzes op het gebied van beleidsontwikkeling en het optimaliseren van werkwijzen. Er wordt gestuurd op resultaten. In het

uitvoeringsplan wordt nader ingegaan op de wijze waarop de business controllers gaan opereren. Denk dan bijvoorbeeld aan de toewijzing van de teams aan de business controllers of specifieke thema's gekoppeld aan een business controller zodat er specialisaties ontstaan.

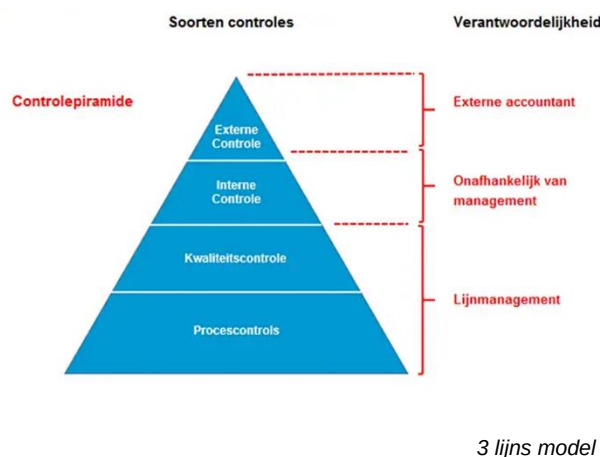
## 4. Visie op control

Control is het beheersbaar maken en houden van een bedrijfsproces met behulp van, een stabiel en generiek beheersingsmodel. Dit loopt via een cyclisch proces gebaseerd op de samenwerking in een 3-lijns model met vastgestelde taken en verantwoordelijkheden en ondersteund door management control systeem.

### 4.1 Huidige situatie

Zoals in paragraaf 3.1. is omschreven lopen de taken van financiën en concerncontrol in de huidige situatie door elkaar. Dit is met name het geval bij de controllers en bij de interne controlefunctionaris. De taken van de Functionaris Gegevensbescherming (FG) en de Chief Information Security Officer (CISO) zijn beter gescheiden. Echter ook hier zien we een spanningsveld tussen enerzijds de operationele lijn en anderzijds de toezichthoudende lijn. Principieel is het immers onjuist dat betrokken medewerkers toezichthoudende en operationele taken vermengen. Uitgangspunt is het vier ogen principe.

### 4.2 Beoogde situatie



Uitgangspunt van het 3-lijns model is dat eerstelijns management verantwoordelijk is voor de eigen processen. Binnen de 1e lijn dient ook de functiescheiding geregeld te zijn. Daarnaast is er een ondersteunende lijn (2e lijn) voor het eerstelijnsmanagement. Tot slot is er een 3e lijn (interne audit, interne controle- en toezichtfunctionarissen zoals de CISO en FG). Deze moeten onafhankelijk een oordeel kunnen geven over de werking van opzet en bestaan en de resultaten van genomen (beheers) maatregelen. In het geval van De Ronde Venen is de 3e lijn het team Concerncontrol.

Control wordt vanuit een breed en integraal perspectief beschouwd en bestaat naast de financiële control ook uit beleidscontrol, juridische control en informatie control. In de vorm van een “in control statement” (ICS) wordt in de toekomst gerapporteerd over de werking van de beheersmaatregelen die gericht zijn op het wegnemen of reduceren van de gevolgen van risico's die zich bij de realisatie van de doelstellingen voordoen. Een in control statement is een middel en geen doel op zich; het college geeft naast een verklaring over de financiële rechtmatigheid een oordeel over overige niet financiële rechtmatigheid,

doelmatigheid en doeltreffendheid. Onder overige rechtmatigheid wordt o.a. bedoeld de naleving van diverse (wets)voorschriften (bijv. vergunningen) en normenkaders op het gebied van privacy (AVG), informatiebeveiliging (BIO Baseline Informatiebeveiliging Overheid), Wet Politiegegevens (WPG) en informatiebeheer (KIDO Kwaliteitssysteem Informatiebeheer Decentrale Overheden). Onder doelmatigheid en doeltreffendheid kan gedacht worden aan het opvolgen van beleidsnota's.

Het cyclische proces is gebaseerd op de PDCA-cyclus:

- Plan: omschrijf het gewenste resultaat;
- Do: duidelijk is welke acties nodig zijn om het gewenste resultaat te bereiken;
- Check: de gevolgen van de genomen acties zijn duidelijk vast te stellen;
- Act: de eventueel noodzakelijke aanpassingen kunnen helder worden afgeleid.



De planning & controlcyclus (P&C) vormt het hart van de beheerorganisatie. De P&C cyclus geeft richting aan de organisatie en inzicht in de mate waarin de doelstellingen zijn behaald. Het is een belangrijk beheersingsinstrument om te sturen op de effectiviteit. Vanuit het team Concerncontrol is de P&C cyclus het raamwerk waarlangs de organisatie wordt geïnformeerd over het behalen van de doelstellingen. In het uitvoeringsplan wordt een actie opgenomen betreffende de optimalisatie van P&C cyclus gekoppeld aan de vraag welke sturingsinformatie is intern van belang om zo effectief

mogelijk te zijn en wat is de frequentie van deze sturingsinformatie versus de extern (bestuurlijk) gerichte P&C cyclus.

### **Optimaliseren rol- en taakverdeling binnen team Concerncontrol versus team Financiën en het transformeren naar de rol van corporate controller inclusief de daarbij behorende taken**

Met het vaststellen van deze visie is een duidelijke rol- en taakverdeling tussen het team Financiën, de functies die daartoe behoren inclusief de taken en het team Concerncontrol, de functie die daartoe behoren inclusief de taken opgezet. Uiteraard vraagt dit nog de tijdige tijd om enerzijds stap voor stap de taken vanuit het team Concerncontrol over te dragen aan het team Financiën en anderzijds de controlltaken uit te gaan voeren. Het bijbehorende tijdspad hiervan wordt nog verder uitgewerkt als ook het uitvoeringsplan is opgesteld.

Afhankelijk van de wijze van invulling van de rechtmatigheidsverantwoording is mogelijk aanvullende formatie nodig binnen het team, dit is bijvoorbeeld afhankelijk van het centraal of decentraal beleggen van specifieke taken. Vooralsnog is in deze visie uitgegaan van decentraal beleggen oftewel in de 1e lijn beleggen wat ook in de 1e lijn belegt moet zijn. Hiermee wordt bedoeld de leidinggevend en de door hem/haar aangewezen medewerkers die primair verantwoordelijk zijn voor het genoemde bedrijfsproces.

## 5. Het resultaat

In aanvang ligt de focus op de effectiviteit. Bij de gegeven opdracht aan de directeur financiën is meegegeven om te organiseren dat er volledig zicht wordt verkregen op de financiën in relatie tot de ambities. Er wordt gestuurd op financiën, planning en control en de focus ligt hierbij op effectiviteit. Onderdeel van deze opdracht is dat de organisatie inzicht krijgt in de mogelijkheden en dat de CFO helpt om mensen en processen sturing te geven.

### *Effectiviteit*

Effectiviteit is gericht op doen we de goede dingen? Bij effectiviteit gaat het om de vraag of de beoogde doelen daadwerkelijk worden gehaald. Voeren we de juiste activiteiten uit om de doelstellingen te realiseren. Het streven om maatschappelijke effectsturing (Social Development Goals SDG) toe te passen heeft een 1 op 1 relatie met deze focus. Instrument dat hiervoor wordt ingezet is de P&C cyclus en daartoe behorende producten, zoals de begroting, bestuursrapportage, kadernota en programmarekening.

### *Kwaliteit*

Daar waar de effectiviteit is gericht op doen we de goede dingen; is de kwaliteit gericht op doen we de dingen goed. De vertaling hiervan is onderstaand aangegeven:

- Door volledig zicht en inzicht op financiën, planning en control kan tijdig worden (bij)gestuurd.
- Door het automatiseren van data invoer, geautomatiseerde controles en meer geavanceerde analyses nemen de volledigheid en de betrouwbaarheid van financiële data en analyses toe. Hier ligt ook een relatie met een voorspellende waarde, oftewel het data gestuurd/informatie gestuurd werken.

### *Transparantie*

Vanuit de gedachte om de vraag te beantwoorden of de beoogde doelen gehaald zijn (effectiviteit) en dat de goede dingen worden gedaan (kwaliteit) kan automatisch worden afgeleid dat sprake is van transparantie. Transparantie is namelijk het verschaffen van inzicht in die zaken die voor betrokkenen relevante goede afgewogen beslissingen te nemen en verantwoording af te kunnen leggen. In dit kader is het van belang dat er sprake is van:

- Volledig zicht op de financiën, inclusief mogelijkheden;
- Volledig zicht op de planning;
- Volledig zicht op de risico's en de beheersmaatregelen (control). (document gestuurd werken)

### *Productiviteit*

De relatie tussen de efficiëntie en de effectiviteit waarmee een organisatie de productiemiddelen (offers) omzet in resultaat wordt productiviteit genoemd. Ten aanzien van de productiviteit kan worden gesteld dat:

- Door meer te automatiseren/ robotiseren van data invoer, er meer gewerkt wordt aan de procesoptimalisatie en gaat de productiviteit omhoog.

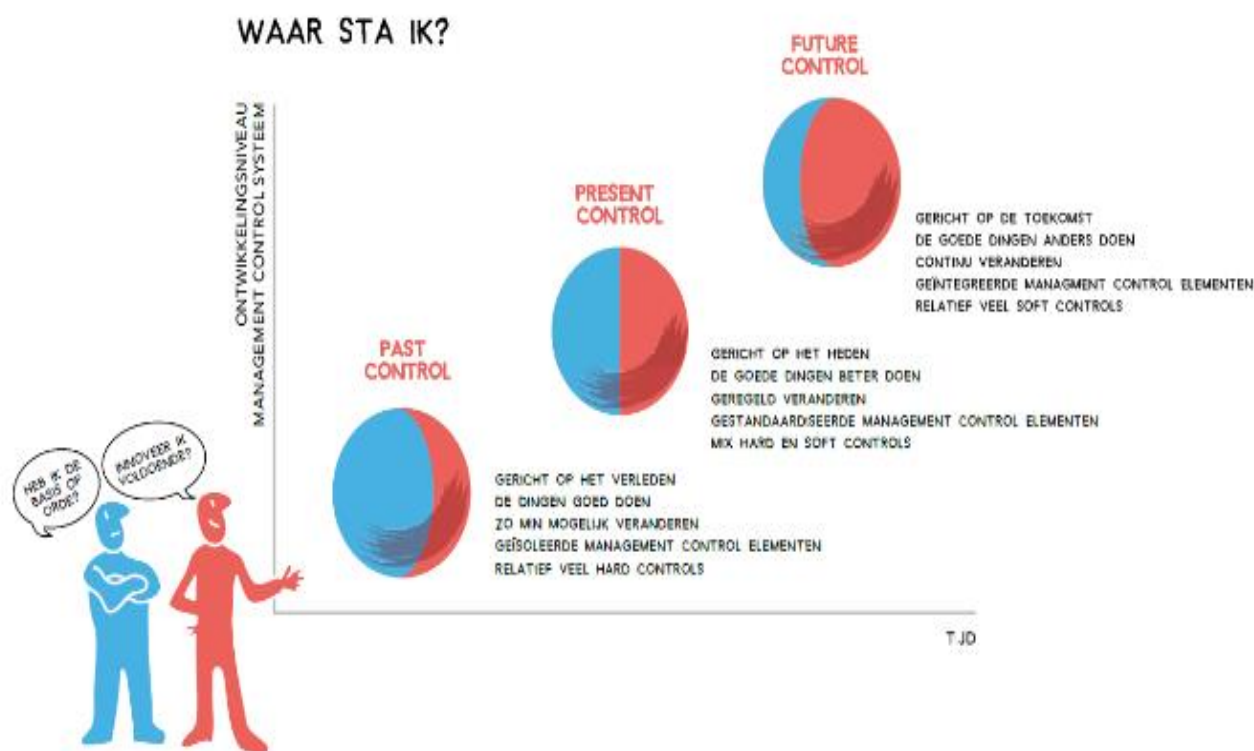
## 6. De Route

De verwezenlijking van deze visies en daartoe behorende opgaven lopen een redelijk gelijke tred met de organisatieontwikkeling. Logisch ook aangezien dit onderdeel is van de organisatieontwikkeling. Deze ontwikkeling vraagt naast tijd ook een verandering in kennis en vaardigheden van de medewerkers. Dit zowel in het team financiën als in het team concerncontrol. Ook zal de in de visie besloten manier van werken binnen het team concerncontrol operationele impact hebben op de andere teams. Belangrijk uitgangspunt is het aanvaarden van eigenaarschap voor het eigen bedrijfsproces binnen die teams. Dit niet alleen voor de uitvoering van de taken maar ook voor de controle, toetsing en compliance van dat proces. Ingericht beheer en duidelijk vastgestelde taken en verantwoordelijkheden horen daarbij evenals een ondersteunend Control Management Systeem.

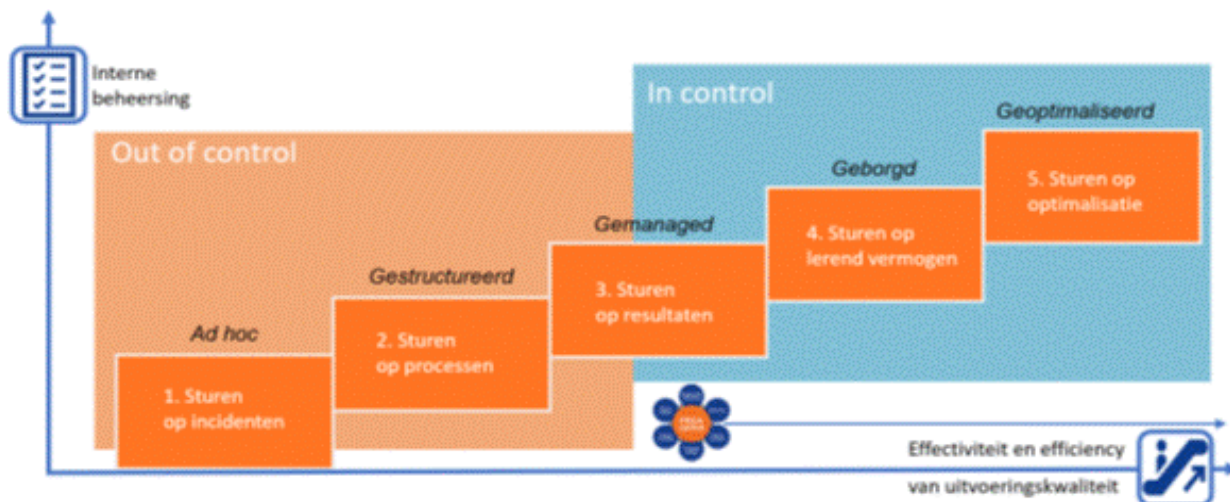
*Waar staan we nu en wat is het perspectief?*

In paragraaf 3.1. en in paragraaf 4.1. is de huidige situatie van het team Financiën en het team Concerncontrol omschreven. Gekoppeld aan de volwassenheidsniveaus blijkt uit onderstaand overzicht dat we als organisatie “vertrokken zijn” vanuit het volwassenheidsniveau “past control”. De ontwikkeling die in de route is opgenomen is de ontwikkeling van past control naar present control en uiteindelijk future control.

1. Past control
2. Present control
3. Future control



Onze organisatie wil in control zijn en daarbij is vanuit de theorie aangegeven dat je als organisatie dan ten minste op niveau 3 moet opereren waarbij de focus gericht is op het sturen op resultaten/ beheernormen vanuit de PDCA-cyclus.



We constateren dat de organisatie nu (Q4 2022) in het kader van de organisatieontwikkeling de kanteling maakt naar niveau 2 en vervolgens richting niveau 3 – 4 – 5. In de route die na vaststelling van deze visie wordt uitgewerkt in een uitvoeringsplan wordt daarom een fasering opgenomen qua uit te voeren acties en het bijbehorende tijdpad. Na vaststelling van deze visie wordt het uitvoeringsplan eind Q4 2022 aangeboden aan de directie.



## **7. Bijlagen**

## Bijlage 1 overzicht FTE's & taken – financiën financiële administratie



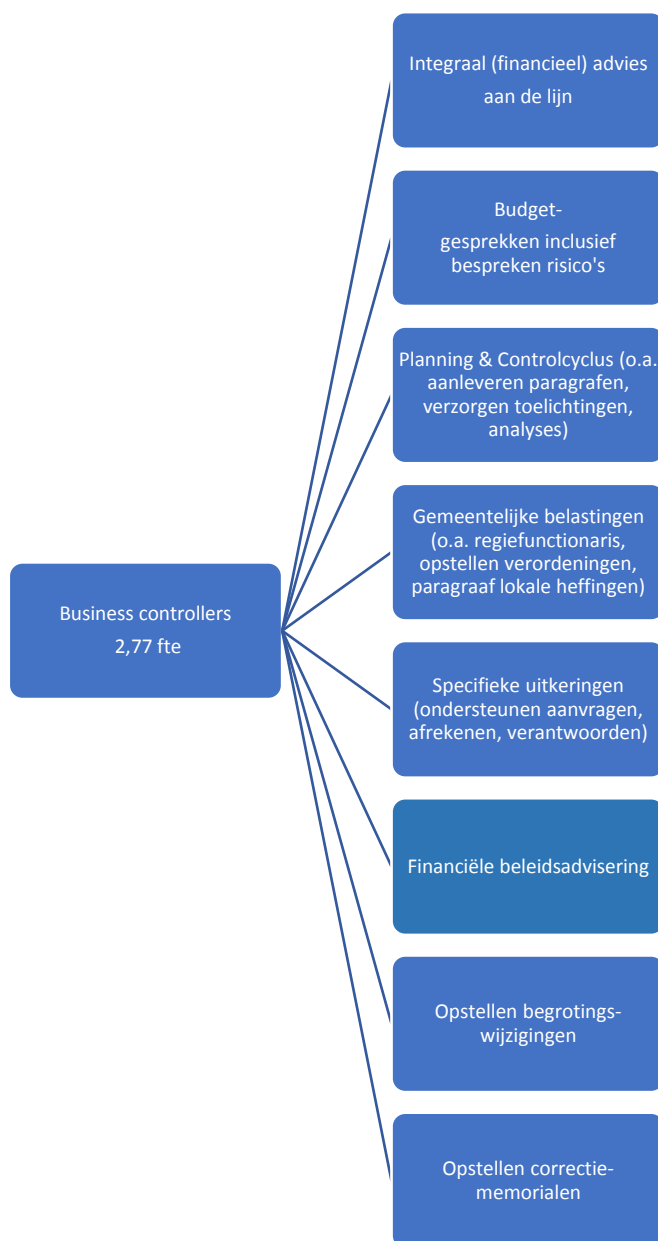
Ad 1 Als wordt gekeken naar de in schema van bijlage 1 opgenomen taken die bij de functie van senior medewerker financiële administratie horen dan is duidelijk dat dit niet door één persoon (er is nu 1 fte voor beschikbaar) kan worden gedaan.

Om de gevraagde kwaliteit te kunnen waarborgen en de te verrichten taken op het gewenste niveau te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk de leemte die is ontstaan door het niet invullen van de vacature senior medewerker financiële administratie weer op te vullen. Dit kan ook een starter zijn (young financial) met de potentie om door te groeien tot het gewenste niveau.

In principe wordt uitgegaan van uitbreiding met maximaal 1 fte, maar definitieve onderbouwing van het benodigde aantal uren zal komen uit het uitgewerkte teamplan. De beide senior medewerkers werken in de toekomst op hetzelfde niveau en kunnen elkaar vervangen.

Vooralsnog is deze functie tijdelijk ingevuld door middel van de inhuur van een ervaren financial, die tevens fungeert als coach en inhoudelijke vraagbaak.

## Bijlage 2 overzicht FTE's & taken – financiën financieel adviseurs



De formatie van de financieel adviseurs/business controllers is krap en daardoor kwetsbaar. Het takenpakket van de gemeente wordt steeds omvangrijker met daaraan gekoppeld de behoefte aan breder financieel advies en ondersteuning. Geadviseerd wordt dan ook de formatie uit te breiden. Niet met een extra financieel adviseur/ business controller, maar met een senior financieel beleidsadviseur.

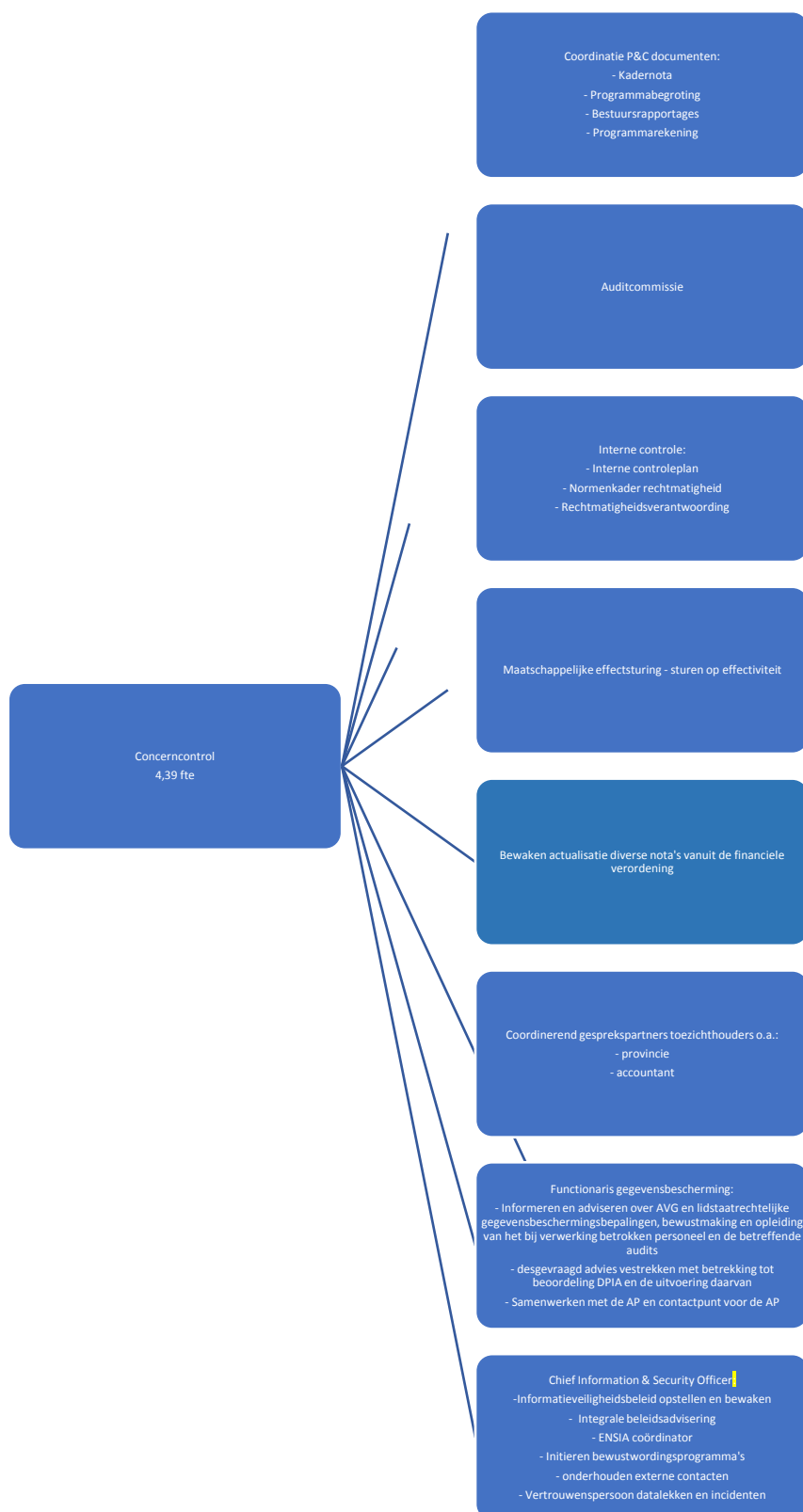
De huidige taken binnen het team financiën hebben een hoog uitvoerend gehalte. Het onderbrengen van meer beleidsmatige taken zoals het maken van de nota activabeleid, reservebeleid, treasurybeleid maakt het werk niet alleen uitdagender maar heeft ook tot gevolg dat het team financiën dichter bij de financiële beleidsvorming zit. Voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden is dat een voordeel. Uiteraard vindt afstemmen met- en toetsing door concerncontrol plaats. De kader stellende rol is immers daar ondergebracht. Om de rolzuiverheid tussen het team financiën en concerncontrol te vergroten, is het belangrijk dat er ook veel kennis en ervaring van financieel beleidsmatige zaken binnen het team financiën wordt ondergebracht. Deze kennis zit nu vooral bij concerncontrol. Door dit beter te spreiden binnen de financiële kolom wordt het team financiën sterker en heeft concerncontrol de mogelijkheid de control rol in grotere mate op te pakken.

De senior financieel beleidsadviseur maakt de verbinding tussen de business controllers en de financiële administratie en is eerste aanspreekpunt voor financiële zaken voor de teammanager financiën, inkoop en juridische zaken. Ook fungeert deze medewerker als inhoudelijk coach op het vakgebied van de business controllers. In bijlage 5 zijn de taken van de aan te trekken senior financieel beleidsadviseur in hoofdlijnen beschreven.

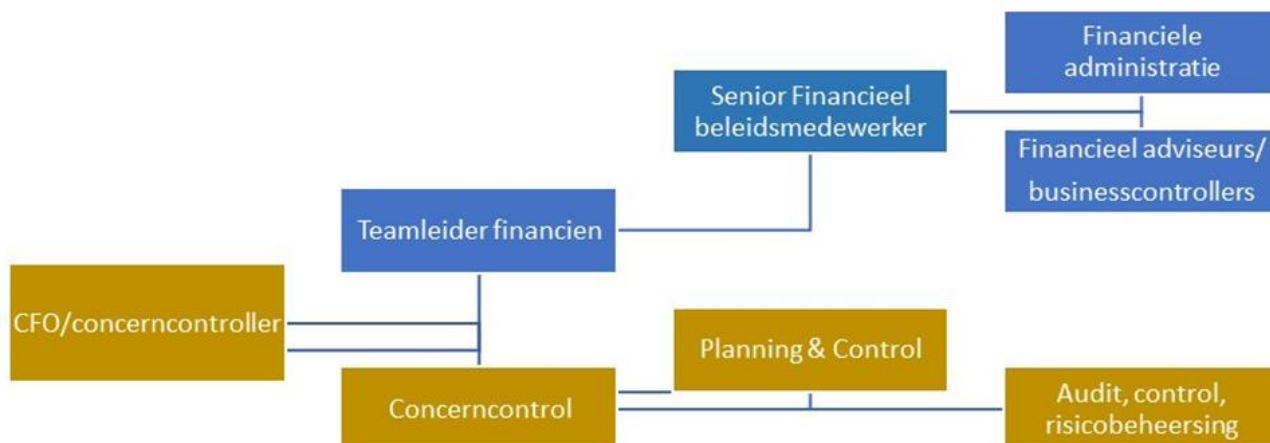
De belangrijkste taken van de business controllers zijn:

- Zorgen dat directie-, college en raadsstukken financieel goed onderbouwd en juist zijn, risico's, inkoopaspecten en fiscale aspecten belicht zijn (overeenkomstig wet- en regelgeving)
- Proactief, gevraagd en ongevraagd, adviseren over strategische en tactische financiële en (bedrijfs)economische vraagstukken (politieke antenne)
- Signaleren, dat begroting en realisatie goed op elkaar aansluiten. Daarbij blijven de budgethouder en budgetbeheerder primair verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen (inhoud) binnen de budgetten en de eventuele mate van bijsturen.
- Risico's onderkennen en benoemen.
- Totstandkoming P&C producten, waarbij de adviseurs zelf ook onderdelen aanleveren waaronder berekeningen kostendekkendheid, opstellen paragrafen, maken financiële analyses ter ondersteuning van de verschillende teams vanuit de lijn.

### Bijlage 3 overzicht FTE's & taken – concerncontrol



#### Bijlage 4 - Overzicht opbouw financiën en concerncontrol



## **Bijlage 5 – Personele consequenties**

Om uitvoering te geven aan voorliggende visie is het noodzakelijk om de formatie binnen het team financiën met 2 fte op de onderstaande voorgestelde functies uit te breiden/ te introduceren:

1. Senior medewerker financiële administratie (schaal 10)
2. Senior financieel beleidsadviseur (schaal 11)

Indien concerncontrol met de in deze visie genoemde verantwoordelijkheden belast wordt, dan wordt voorzien dat er ten aanzien van de Chief Information Security Officer 1 FTE aanvullend nodig is, om enerzijds de juiste “verdedigingslinie/ line of defence” aan te houden en anderzijds de taken onafhankelijk kan beoordelen.