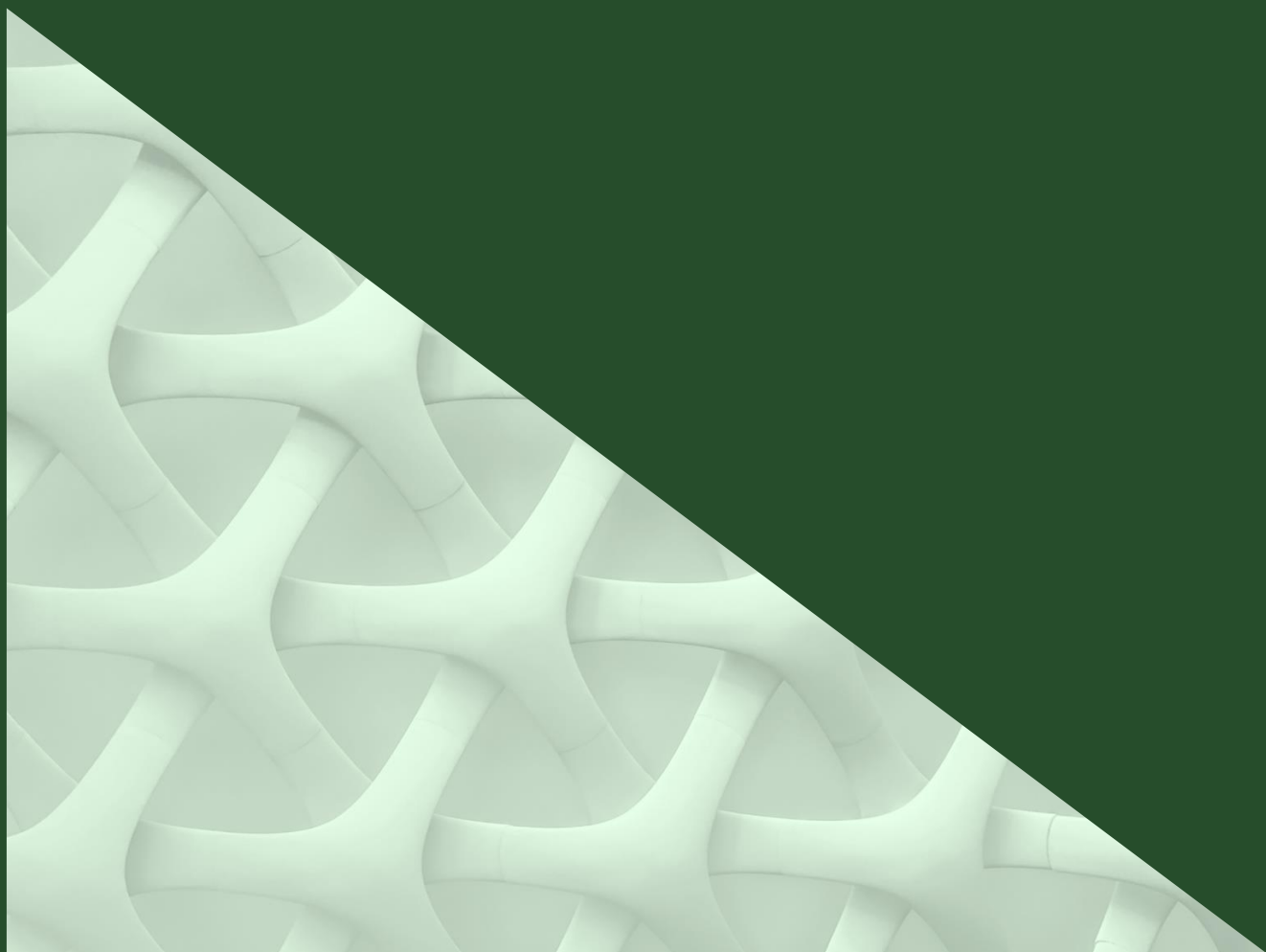
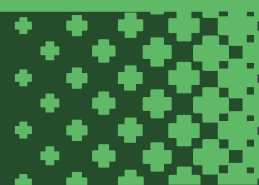




Visie op de financiële functie

UITVOERINGSDOCUMENT

Januari 2023



Ontwikkelpunten 2023-2026 gegroepeerd per thema

Team financiën

- Op orde brengen vaste formatie
- Verminderen kwetsbaarheid financiële administratie en borgen uitvoering alle taken
- Planmatig werken
- Vergroten kennisniveau
- Optimaliseren financiële processen

Financiële functie organisatiebreed

- Doorontwikkelen financieel adviseur naar business controller
- Verbeteren proces bestuursadvisering
- Kwaliteitsimpuls budgetbeheer
- Verbeteren financiële processen en -kennis bij de beleidsteams



Digitalisering

- Optimaliseren gebruik mogelijkheden financieel pakket (Nulmeting)
- Vergroten gebruikersvriendelijkheid digitaal financieel proces

Planning & Control

- Door ontwikkelen P&C
- Verminderen kwetsbaarheid P&C proces

Ontwikkelpunten 2023-2026 Team financiën

Op orde brengen vaste formatie
 Verminderen kwetsbaarheid fin. Adm.
 en borgen uitvoering alle taken
 Planmatig werken
 Vergroten kennisniveau
 Optimaliseren financiële processen

2023				2024				2025				2026			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4



1. Op orde brengen vaste formatie

Probleemstelling:

Medio januari 2023 is sprake van vier openstaande vacatures:

- Vacature teammanager financiën, inkoop en juridische zaken
- Vacature senior medewerker financiële administratie
- Vacature financieel adviseur/ businesscontroller met focus op coördineren planning & control producten
- Vacature financieel adviseur/businesscontroller met focus op adviseurschap dienstverlenend domein, openbare orde en veiligheid, griffie, concerncontrol, bestuursondersteuning en vastgoed.

Te ondernemen actie(s):

- Werving via headhunter (vacature teammanager) en door publicatie op wervingswebsites

2. Verminderen kwetsbaarheid financiële administratie en borgen uitvoering alle taken binnen team financiën

Probleemstelling:

Mede door ziekte en vacatures is al langere tijd sprake van een minder stabiele situatie. De noodzakelijke functiescheiding in combinatie met het niet bij tijdelijke krachten (inhuur) beleggen van taken (zoals betalen) vergt daardoor meer inzet en beschikbaarheid van de vaste krachten. Daarnaast raken de oorspronkelijk taakverdeling en ingebouwde functiescheidingen noodgedwongen enigszins naar de achtergrond.

Te ondernemen actie(s):

- De uitbreiding van de formatie biedt ons de kans de kwetsbaarheid van de financiële administratie te verminderen.
- Daarnaast vindt er een inventarisatie plaats van alle taken binnen de financiële administratie en worden deze taken steeds gekoppeld aan twee personen (duo's), waardoor de vervangbaarheid geborgd wordt.
- Bij het toewijzen van taken aan personen wordt beoordeeld of de taak op goede wijze door deze personen zijn uit te voeren.
- Het borgen van de "highrisk" taken zoals IV-3 en fiscale onderwerpen binnen de financiële administratie en bij de financieel adviseurs.
- Onderzoek naar mogelijkheid uitbesteden vervaardigen belastingverordeningen
- Onderzoek naar beleggen werkzaamheden verzekeringen (inclusief behandelen aansprakelijkheidsstellingen: bij juridische zaken? Bij financiën? uitbesteden?)
- Onderzoeken of Odru zelf ook facturen kan verzenden of dat aan te schaffen nieuwe softwarepakket mogelijkheid heeft facturen te genereren.
- Intensiever betrekken Fiscaliade bij (ook operationele) BTW vraagstukken totdat intern proces en kennisniveau op orde is.

3. Planmatig werken

Probleemstelling:

Er wordt momenteel niet consequent met (jaar)planningen gewerkt. Maandelijks of periodiek terugkerende werkzaamheden worden daardoor niet altijd op de daarvoor bestemde momenten uitgevoerd. Hierdoor kunnen achterstanden ontstaan, taken uit beeld raken en niet of veel te laat uitgevoerd worden, wordt achter de feiten aangelopen en ontvangt de organisatie niet, niet consequent of te laat informatie over bijvoorbeeld achterstanden in het afdoen van facturen. Dit geldt niet alleen voor de financiële administratie maar ook voor de financieel adviseurs. Zo worden budgetgesprekken per team niet in dezelfde frequentie ingepland en zijn er niet bij alle teams in de aanloop naar de jaarrekening 2022 verdiepingsgesprekken gevoerd om te anticiperen op nog op te pakken actiepunten ten behoeve van de jaarafsluiting.

Te ondernemen actie(s):

- Opstellen jaarplanning 2023 en maandelijks monitoren voortgang daarvan.
- Bij de financiële administratie is het maken en bewaken van de planning opgenomen in de nieuwe functie van senior medewerker financiële administratie (vacature, nog niet ingevuld).

4. Vergroten kennisniveau

Probleemstelling:

Binnen de financiële administratie is het basis kennisniveau voor de te verrichten taken voldoende. Echter voor het bevorderen van een meer proactieve houding in de uitvoering van taken kan het nodig zijn de boekhoudkundige kennis en de kennis van planmatig werken en geordend werken (timemanagement) te verhogen. En daarnaast te werken aan benodigde competenties als communiceren, samenwerken en eigenaarschap. Dit zal in de in februari 2023 te houden R&O gesprekken worden besproken en vastgelegd. Voor de financieel consultants zal het vergroten van het kennisniveau worden meegenomen bij het proces van de doorontwikkeling van de adviesfunctie naar businesscontroller.

Te ondernemen actie(s):

- Voeren R&O gesprekken met alle vaste medewerkers in februari 2023
- Maken en uitvoeren opleidingsplan

5. Optimaliseren financiële processen

Probleemstelling:

Voor het verrichten van handelingen in het financieel pakket zijn op grote schaal handleidingen beschikbaar. De processen zelf zijn in minder mate beschreven en voor zover dat wel het geval is niet op één centrale plek terug te vinden. Daarnaast kunnen in het proces van inkoop en verkoop al, vooruitlopend op de procesbeschrijvingen, optimalisaties worden doorgevoerd. Bij verkoop door bijvoorbeeld in grotere mate incasso's af te geven (gas, licht, water, licenties) wat administratieve handelingen scheelt. Omdat de verkoopfacturen nu door de hele organisatie (dus decentraal) worden gemaakt en verzonden is controle op bijvoorbeeld juiste toepassing van fiscale regelgeving (BTW) en volledigheid pas achteraf mogelijk,

Te ondernemen actie(s):

- Beschrijven financiële processen. In het kader van het procesgericht werken worden processen in de hele organisatie beschreven en vervolgens geoptimaliseerd. Dit geldt uiteraard ook voor de financiële processen.
- Optimaliseren financiële processen.
- Centraal vervaardigen, vastleggen en verzenden uitgaande facturen (de teams vullen alleen een format in).
- In grote mate afgeven van incasso's voor inkoopfacturen (energie, gas, water).
- Optimaliseren proces gebruik verplichtingen.
- Optimaliseren proces gebruik E-facturering.

Ontwikkelpunten 2023-2026 Digitalisering

2023				2024				2025				2026			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4

Optimaliseren gebruik mogelijkheden financieel pakket (Nulmeting)

Vergroten gebruikersvriendelijkheid digitaal financieel proces

6. Optimaliseren gebruik mogelijkheden financieel pakket (Nulmeting)

Probleemstelling:

Het financiële pakket Unit4Financials is sinds 2019 operationeel. In de praktijk komt naar voren dat het gebruik voor zowel de financiële administratie als de budgetbeheerders en -houders niet altijd als gebruikersvriendelijk wordt ervaren. Sinds de ingebruikname van de applicatie is het noodzakelijk om voor gemiddeld 10 uur per week een technisch consultant in te huren voor het oplossen van vragen van gebruikers en het maken van maatwerkoplossingen. Contractueel kan de gemeente het pakket tot en met 2028 (met tussentijds de nodige verlengingen) gebruiken. Het is dan ook van belang om inzicht te hebben in de wijze waarop de implementatie plaats heeft gevonden (welke keuzes zijn daarin gemaakt) en in de mate waarin de mogelijkheden van Unit4 worden benut. Omdat het gemeentebestuur is om applicaties naar de Cloud te brengen en deze applicatie dus niet tot 2028 op eigen servers gehost kan worden is ook inzicht nodig in de contractopbouw. Als we namelijk voor contracteinde naar de Cloud gaan met Unit4 is feitelijk sprake van een situatie waarin een aanbesteding zal moeten plaatsvinden.

Te ondernemen actie(s):

- Het uitvoeren van een “nulmeting” financieel pakket Unit4. Deze nulmeting heeft in oktober/november 2022 plaatsgevonden. De resultaten zijn opgeleverd en bevat constatering en aanbevelingen. Naar aanleiding hiervan wordt door de functioneel beheerder een rapportage ten behoeve van de directie gemaakt met daarin een overzicht met te stellen prioriteiten in de op te pakken actiepunten. Dit voorstel gaat begin februari naar de directie.
- Strategische keuze financieel pakket: upgrade, (pre)Cloud bij huidige leverancier of nieuwe aanbesteding?

7. Vergroten gebruikersvriendelijkheid digitaal financieel proces

Probleemstelling:

Dit punt hangt samen met punt 6 (nulmeting Unit4). Het gebruik van het financieel pakket wordt door diverse gebruikers niet als gebruikersvriendelijk ervaren. Dit hangt overigens ook samen met het grote aantal budgetbeheerders waarvan een deel slechts enkele keren per jaar gebruik maakt van het financieel pakket als gevolg van het beperkt aantal budgetten dat ze onder zich hebben. Ook het invoeren van verplichtingen vindt in beperkte mate plaats doordat dit proces als omslachtig en ingewikkeld wordt ervaren.

Te ondernemen actie(s):

- Onderzoeken mogelijke inzet alternatieve (aanvullende) “purchase to pay” applicaties, afhankelijk van de te maken strategische keuze toekomst financieel pakket.

Ontwikkelpunten 2023-2026 Financiële functie organisatie breed

Doorontwikkelen financieel adviseur naar business controller
 Verbeteren proces bestuursadvisering
 Kwaliteitsimpuls budgetbeheer
 Verbeteren financiële processen en -kennis bij de beleidsteams

2023				2024				2025				2026			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4



8. Doorontwikkelen functie van financieel adviseur naar business controller

Probleemstelling:

In de 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. De business controller is het 2e 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. Met de omslag wordt gestart zodra de vacatures voor de adviseurs/businesscontrollers zijn ingevuld en de nieuwe collega's enigszins zijn ingewerkt. Voor het begeleiden van dit proces kan de inzet van de nieuwe strateeg (Maxim Mommers) worden overwogen, samen met de senior financieel beleidsadviseur en de teammanager.

Te ondernemen actie(s):

- Definiëren taken businesscontroller en wijze waarop deze gaan opereren
- Bepalen of businesscontrollers worden gekoppeld aan specifieke thema's of aan teams
- Inventariseren opleidingsbehoefte (intern, extern, groepsgewijs) om omslag te kunnen maken naar businesscontroller

9. Verbeteren proces (bestuurs)advisering

Probleemstelling:

De financiële advisering in DO- en bestuursvoorstellen is niet eenduidig en raakt niet altijd de relevante toets punten. Zo is het belangrijk dat de fiscale aspecten van (bestuurlijke) voorstellen zijn onderzocht voordat voorstellen in de routing gaan. In de advisering, in ieder geval in het collegevoorstel, moeten risico's en fiscale aspecten altijd aan de orde komen. Dit betekent dat deze zaken in de formats en plek moeten krijgen. Daarnaast moet er al bij het collegestuk een begrotingswijziging met de vertaling van de financiële effecten van het voorstel aanwezig zijn.

Te ondernemen actie(s):

- Opstellen lijst met toetsingspunten die worden nagelopen bij de advisering.
- Checklist opstellen financiële paragraaf collegevoorstel
- Proactief voortijdig aanhaken bij onderwerpen met mogelijk, relevante, financiële impact
- Aanpassen (digitaal) format DO- en collegevoorstellen.
- (Tijdelijke) toetsing binnen team financiën op volledigheid van de adviezen?

10. Kwaliteitsimpuls budgetbeheer

Probleemstelling:

Naast de budgethouders (de teammanagers en griffier), zijn er ongeveer 75 budgetbeheerders en daarnaast nog enkele "voorcodeurs". Al deze personen hebben een taak in de totstandkoming van de planning en control producten (via Pepperflow) en hebben toegang tot het financieel pakket. De omvang (in aantal en volume) is niet evenredig verdeeld over de budgetbeheerders. Ook is er een verschil in taakopvatting tussen budgetbeheerders waar te nemen. Het verminderen van het aantal budgetbeheerders kan bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van de processen waarin zij een taak hebben. Daarnaast is bij de indiensttreding betere begeleiding en uitleg nodig over het budgetbeheer. Minder budgetbeheerders leidt ook tot minder administratieve handelingen bij de financiële administratie (facturen in routing zetten), minder vragen en vereenvoudiging van het functioneel beheer van het financieel pakket.

Te ondernemen actie(s):

- Onderzoek doen naar mogelijkheid om het aantal budgetbeheerders te verminderen
- Uitleg geven over de verwachting van de verrichten taken, inclusief de bijdrage in alle P&C producten.
- Structuur aanbrengen in opleiding/uitleg (nieuwe) budgetbeheerders

11. Verbeteren financiële processen en -kennis bij de beleidsteams

Probleemstelling:

Naast de noodzakelijke verbetering in financiële processen en kwaliteitsverbetering binnen het team financiën, is er ook noodzaak om binnen andere (beleids)teams verbeteringen door te voeren in de financiële processen. Dit geldt vooral binnen het sociaal domein, waar de knelpunten op dit gebied inmiddels in beeld zijn. Voor het structureel verbeteren van de geconstateerde knelpunten is samenwerking tussen de teams en financiën noodzakelijk

Te ondernemen actie(s):

- Aansluiten bij de door sociaal domein geformuleerde acties die inzet van financiën vergen.
- Projectgroep?

Ontwikkelpunten 2023-2026 Planning & Control

Doorontwikkelen P&C producten
Verminderen kwetsbaarheid P&C proces

2023				2024				2025				2026			
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4



12. Door ontwikkelen P&C producten

Probleemstelling:

Sinds 1 januari 2023 is de coördinatie van de totstandkoming van de planning en control producten (met uitzondering van de kadernota) ondergebracht bij het team financiën, inkoop en juridische zaken. De doorontwikkeling van de P&C producten is een permanent proces waarbij ook de auditcommissie een rol heeft. Op sommige punten is verbetering nog mogelijk, bijvoorbeeld de financiële analyses (door de financieel adviseurs in samenspraak met de budgethouders) en de paragraaf lokale heffingen waar het gaat om de onderbouwing van de kostendekkenheid van heffingen (weergeven uitgangspunten).

Te ondernemen actie(s):

- Inventariseren waar mogelijke verbeteringen mogelijk zijn
- Hierin samenwerken met concerncontrol in verband met de PDCA-cyclus

13. Verminderen kwetsbaarheid P&C proces

Probleemstelling:

De totstandkoming van de P&C producten wordt vanuit het team financiën door één persoon aangestuurd. Dit maakt het proces kwetsbaar en legt veel druk op deze collega. Voordat de actiepunten zijn gerealiseerd zal concerncontrol nog ondersteuning in dit proces kunnen bieden, maar voor de verdere ontwikkeling van het team financiën is het belangrijk dat deze taken binnen dat team kunnen worden opgepakt.

Te ondernemen actie(s):

- De nieuw aan te trekken collega zal deze persoon gaan ondersteunen, zodat werk verdeeld kan worden en vervanging mogelijk is.
- Ook de financieel adviseurs/businesscontrollers zullen in de toekomst een taak krijgen in de coördinatie van de P&C producten.