

Versterking gemeentebrede financiële functie



18 april 2024, Adviescommissie Control & Financiën
Rob Sijm

Achtergrond en aanleiding

Er zijn onjuistheden geconstateerd bij de raming van inkomsten gemeentefonds algemene uitkering en eerder bij de doorrekening van de CAO-effecten.

Problematieken die hier spelen hebben niet uitsluitend van doen met het goed ramen, zeker ook de administratieve verwerking (wat staat er al in onze boeken, wat is het effect van een bijgestelde raming etc.), onduidelijkheden in rollen, taken en verantwoordelijkheden en het samenspel tussen de 1^e lijn (organisatieonderdelen), 2^e lijn (concern financiën) en 3^e lijn (concern control) spelen in bredere zin een rol als het gaat om grip op de uitgaande en inkomende geldstromen.

Het is verstandig om breed naar de gemeentebrede financiële functie te kijken en waar nodig en of wenselijk verbeteringen aan te brengen.

De wethouder Financiën heeft de Raad geïnformeerd over de start van een programma Versterking Financiële Functie, te beginnen met het doorlichten van de huidige Financiële Functie.

Opgave en aanpak

Probleemanalyse op hoofdlijnen

- De interne controle is onvoldoende en niet van de kwaliteit die nodig is.
- Er wordt, vanuit goede bedoelingen, afgeweken van vastgestelde procedures, zonder dat management hiervan op de hoogte is cq. professioneel is opgeschaald.
- De huidige werkwijzen passen niet altijd meer bij de complexiteit van de financiële ontwikkelingen (o.a. groeikader, investeringen).
- Het uitgangspunt om actueel te zijn en daardoor continu nog nieuwe informatie te verwerken, gaat ten koste van de zorgvuldigheid.
- Kwetsbaar in capaciteit en kwaliteit; onderbezetting en veel nieuwe collega's die (nog) niet goed zijn ingewerkt

Actielijnen:

- Directe interventies in de lijn bij concern financiën gericht op versterking grip uitgaande en inkomende geldstromen
- Offensief d.m.v. programma met focus versterking gemeentebrede financiële functie voor de duur van 1 jaar. Start met doorlichting gemeentebrede financiële functie
- Constante beweging van continue presteren, leren en verbeteren in de gemeentebrede financiële functie

Doel om knelpunten op te lossen zodanig dat:

- Financiële functie krachtig en integraal wordt vormgegeven met resultaat voor bestuur, management en organisatie:
- Beschikbaarheid stuur- en verantwoordingsinformatie verbetert en rapportage met goede duiding en advies wordt verkregen ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming

Doorlichting Financiële Functie



Doorlichting Financiële Functie (1/2)

De interne beheersing met betrekking tot uitgaande en inkomende financiële stromen

De doorlichting dient inzicht te bieden in de mate waarin in de huidige situatie de gemeente Utrecht grip heeft op de uitgaande en de inkomende financiële stromen.

De uitgaande en inkomende geldstromen zijn op hoofdlijn te onderscheiden naar:

1. Salarissen en sociale lasten
2. Belastingen
3. Goederen en diensten (grond, planningen/ramingen investeringen, aankoop en onderhoud kapitaalgoederen, externe inhuur etc. Met name prijs- en loonontwikkelingen)
4. Overdrachten (sociale uitkeringen/bijstandsontwikkelingen, andere verstrekkingen, subsidies en inkomens + kapitaaloverdrachten aan onder meer verbonden partijen en inkomsten uit het gemeentefonds)
5. Rente en dividend (renteontwikkelingen en te verwachte dividenduitkeringen)
6. Financiële transacties (mutaties in chartaal geld en deposito's, kort- en langlopende effecten anders dan aandelen, financiële derivaten, kortlopende leningen, langlopende leningen (waaronder leenbijstand), aandelen en overige deelnemingen en handelskredieten en transitorische posten)
7. Verrekeningen (interne verrekeningen, mutaties reserves, afschrijvingen)

Randvoorwaarden voor grip



Doorlichting Financiële Functie (1/3)

Kaderstelling
en spelregels

Kaderstelling en spelregels

- Wij weten welke financiële en controlfunctie nodig is nu en in de toekomst (visie)
- Wij zijn bekend met de geldende kaders, regels en afspraken (wet- en regelgeving, verordeningen/nota's en interne kaders)

Organisatie
en werk-
processen

Organisatie en werkprocessen

- Iedereen weet van elkaar wie, wat, wanneer en op welke wijze doet conform kaders, regels en afspraken (o.a. 3-lines model, verdeling centraal/decentraal, duidelijkheid rollen, taken en bevoegdheden met betrekking tot kerntaken: boekhouden, rapporteren, adviseren en controleren)
- De financiële kernprocessen zijn beschreven, belegd en worden uitgevoerd waarmee (be)sturing, beheersing, verantwoording en toezicht/controlle mogelijk is
- De ketenprocessen zijn beschreven, belegd en worden uitgevoerd waarmee volledige, juiste en actuele stuur- en verantwoordingsinformatie/beslissingsondersteuning wordt verkregen (o.a. van bestellen tot betalen, van initiatie tot realisatie, van aankoop tot dispositie, van instroom-doorstroom-uitstroom, van heffing tot inning, van aanvraag tot verstrekking, van opdracht tot ontvangst etc)

Doorlichting Financiële Functie (2/3)



Besturing en
beheersing

Besturing en beheersing

- Wij weten hoe daarin (bij) te sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht te houden (management control framework, P&C cyclus, interne managementcyclus)
- Wij hebben adequate interne beheersmaatregelen getroffen die bijdragen aan doelbereik binnen de gegeven kaders (internal control framework)
- Wij hebben de aspecten van good governance (besturing, beheersing, verantwoording en toezicht), risk en compliance beschreven, belegd en worden uitgevoerd
- Wij hebben de van toepassing zijnde instrumenten (o.a. groeikader, overheadvierkant, indexering, grip op investeren/planningsoptimisme, tariefberekeningen, kostenverdeelstaat etc.) beschreven, worden beheerd, onderhouden, doorontwikkeld en toegepast
- Wij kunnen monitoren of we financieel gezond zijn (indicatoren financiële gezondheid, managementinformatie en data-mining financiële kernprocessen)

Doorlichting Financiële Functie (3/3)

Informatie-
voorziening
en systemen

Informatievoorziening en systemen

- De inrichting en werking van de financiële systemen vormen de basis van volledige, juiste en actuele financiële sturings- en verantwoordingsinformatie
- De informatie van primaire bronregistraties sluiten aan op de financiële administratie; kortweg de cijfers zijn overal getrouw en consistent
- De berekeningen en analyses die plaatsvinden in extracomptabele systemen (o.a. Excel) zijn beschreven, worden beheerd, onderhouden en doorontwikkeld

Mensen en
cultuur

Mensen en cultuur

- Naast dat iedereen weet wat er van haar/hem wordt verwacht; is men ook in staat om de rol uit te voeren en ziet men zijn/haar aandeel in het grotere geheel
- De resultaatgerichtheid wordt gestimuleerd, men voert het open gesprek, is zich bewust van de politieke omgeving en ziet om naar elkaar
- De organisatie van de financiële functie is toegerust om nu en richting toekomst de kwaliteit te waarborgen

Gerichte interventies naar pijlers (1^e concept)



Gerichte interventies naar pijlers

Kaderstelling en spelregels

Kaderstelling en
spelregels

Wij weten welke financiële functie nodig is
nu en in de toekomst

- Koersplan financiële functie inclusief visie toekomstige financiële en controlfunctie, missie en ambitieniveau financiële functie/balans tussen past, present en future control met betrekking tot de kerntaken 'boekhouden', 'rapporteren', 'adviseren' en 'controleren'.

Wij zijn bekend met de geldende kaders,
regels en afspraken

- Kaders, regels en afspraken (compliance) ten behoeve van de kerntaken 'boekhouden', 'rapporteren', 'adviseren' en 'controleren' (*niet limitatief*):
- Financiële nota's, risicomanagementbeleid, Besluit begroten en verantwoorden als geldende verslaggevingsregels, Fiscaliteiten/Tax control framework, Invoering Rechtmatigheidsverantwoording, Wet FIDO



Komt in bestuurlijke besluitvorming

CONCEPT

Gerichte interventies naar pijlers

Organisatie en werkprocessen

Organisatie en werkprocessen

Iedereen weet van elkaar wie, wat, wanneer en op welke wijze doet conform kaders, regels en afspraken

- Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar 3 lines model in relatie tot kerntaken financiële functie (boekhouden, rapporteren, adviseren en controleren) met aandacht voor de rollen van: administratie, financial control, projectcontrol, business control, corporate control, specials (o.a. treasury, deelnemingen, fiscaliteiten, gemeentefonds, lokale belastingen, schade en verzekeringen) en de budgethouders binnen de organisatieonderdelen
- Professioneel samenspel door een gezonde balans te brengen tussen de mate van zelfredzaamheid in de 1^e lijn, de mate van ontzorging vanuit de 2^e lijn en de nabijheid van de kritische vriend vanuit de 3^e lijn. Onderdeel daarbij is ook de effectiviteit van functionele sturing.

De financiële kernprocessen zijn verbeterd en bovendien beschreven, belegd en worden uitgevoerd waarmee (be)sturing, beheersing, verantwoording en toezicht/controler mogelijk is

- Financiële administratie (grootboek) en afsluiting
- Debiteuren en crediteuren
- Vaste activa administratie
- Financiële planning en analyses; plannen, budgetteren en voorspellen
- Fiscaal beheer
- Treasurymanagement
- Governance, risk en compliance

De ketenprocessen zijn verbeterd en bovendien beschreven, belegd en worden uitgevoerd waarmee volledige, juiste en actuele stuur- en verantwoordingsinformatie/beslissingsondersteuning wordt verkregen

- Van instroom, doorstroom tot uitstroom
- Van heffing tot inning
- Van opdracht tot ontvangst
- Van bestellen tot betalen
- Van initiatie tot realisatie
- Van aankoop tot dispositie
- Van aanvraag tot vaststelling

CONCEPT

Gerichte interventies naar pijlers

Besturing en beheersing

Besturing en beheersing

Wij weten hoe daarin (bij) te sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht te houden

- Management control framework gebaseerd op het koersplan. Het bestaat uit de volgende componenten:
 - Beheerskader: aspecten vanuit de externe omgeving en van de organisatiestructuur en –cultuur gebaseerd op de sturingsfilosofie die noodzakelijk zijn voor een effectieve werking van sturings- en beheersingsmaatregelen
 - Planning en control: het cyclisch realiseren van de doelstellingen, de beheersing van risico's en de communicatie omtrent bijsturen of bijstellen
 - Risicomanagement: het in kaart brengen en houden van alle (typen) risico's en het beheersen ervan
 - Monitoring en bijsturing: het bewaken van de goede werking van het voorgaande en indien nodig bijsturen

Wij hebben adequate interne beheersmaatregelen getroffen die bijdragen aan doelbereik binnen de gegeven kaders

- Een Internal control framework, waarbij een beschrijving wordt gegeven van de wijze waarop de interne beheersing binnen de organisatie is vormgegeven met onder meer een beschrijving van alle beheersingsmaatregelen in de werkprocessen

Wij hebben de van toepassing zijnde instrumenten beschreven, worden beheerd, onderhouden, doorontwikkelt en toegepast

- Binnen de gemeente hanteren we diverse instrumenten om sturing te geven aan de beoogde doelen, onder meer: het groeikader (faciliteren van de groei van de stad ten aanzien van investeringen en autonome groei met betrekking tot de wettelijke taken), overheadvierkant (verdeling van de overhead), indexeringsystematiek (bepalen omvang van prijs- en looncompensatie en vervolgens de interne verdeling naar activiteiten), grip op investeren (het reëel ramen van investeringen) tariefberekeningen (onderbouwing van externe en interne tarieven), kostenverdeelstaat (toerekenen van kosten aan activiteiten)

Wij kunnen monitoren of we financieel gezond zijn

- Parameters financiële huishouding als onderdeel van de sturing

CONCEPT

Gerichte interventies naar pijlers

Informatievoorziening en systemen

Informatie- voorziening en systemen

De inrichting en werking van de financiële systemen vormen de basis van volledige, juiste en actuele financiële sturings- en verantwoordingsinformatie

- Een roadmap opstellen van de digitaliseringsbehoefte ten aanzien van de financiële functie
- Het bepalen en daarop inrichten van de relevante managementinformatie
- Het implementeren van het financieel administratief systeem (SAP4HANA), go live 1 januari 2025
- Het digitaliseren van de P&C-cyclus (LIAS)
- Het ontsluiten van data via overzichten/dashboards (BI-tool)
- Het organiseren van informatiebeheer en toezien op datakwaliteit (master data management en data governance)
- Het monitoren van de financiële kernprocessen (data/processmining)
- Het waar nodig en mogelijk afbouwen van extracomptabele financiële overzichten; het is intracomptabel, tenzij.....
- In wezen het gehele proces van registratie t/m rapportage verbeteren
- Het waar nodig en mogelijk inregelen van de interne beheersmaatregelen in de applicaties en systemen met oog voor wat nu nodig en passend is, gelet op implementatie nieuw financieel administratief systeem (SAP4HANA)

De informatie van primaire bronregistraties sluiten aan op de financiële administratie; kortweg de cijfers zijn overal getrouw en consistent

- Verbindingen leggen met primaire administraties die ondersteunend zijn aan de ketenprocessen: van instroom, doorstroom tot uitstroom, van heffing tot inning, van opdracht tot ontvangst, van bestellen tot betalen, van initiatie tot realisatie, van aankoop tot dispositie en van aanvraag tot vaststelling
- Verbandcontroles tussen primaire bronregistraties en financiële administratie worden geautomatiseerd

De berekeningen en analyses die plaatsvinden in extracomptabele systemen zijn beschreven, worden beheerd, onderhouden en doorontwikkelt

- Voor het proces van plannen, budgetteren en voorspellen wordt veelal gebruik gemaakt van applicaties als Excel. Waar mogelijk wordt intracomptabel gewerkt, tenzij.. Om in voorkomende gevallen de integriteit en daarmee de betrouwbaarheid te borgen van de berekeningen en analyses, is het van belang dezelfde eisen te stellen aan de verwerkingen, beheer, onderhoud en (door)ontwikkeling als bij intracomptabele systemen

CONCEPT

Gerichte interventies naar pijlers

Mensen en cultuur

Mensen en cultuur

Naast dat iedereen weet wat er van haar/hem wordt verwacht; is men ook in staat om de rol uit te voeren en ziet men zijn/haar aandeel in het grotere geheel

- Deskundigheid en kennis
 - Algemeen, interne en externe regelgeving en soft skills
 - Samenwerken in de keten o.a. ketendenken in processen en professioneel opschalen
 - Kennis van IT-systemen (o.a. SAP, LIAS en BI-tool)
 - Bepalen van functievereisten van centrale en decentrale financiële functies
 - Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden benodigd voor het kunnen waarmaken van de budgetverantwoordelijkheid
 - Bestuurlijke sensitiviteit en adviesvaardigheden

De resultaatgerichtheid wordt gestimuleerd, men voert het open gesprek, is zich bewust van de politieke omgeving en ziet om naar elkaar

- Managers en bestuur steunen medewerkers financiële functie in hun optreden naar de gehele organisatie
- Leidinggevenden sturen op inhoud, proces en resultaat
- Lerende organisatie stimuleren met oog voor resultaatgerichtheid/bestuurlijke sensitiviteit/open gesprek/waarderen
- Voeren van periodieke gesprekken (fit-gesprekken en managementcyclus)

De organisatie van de financiële functie is toegerust om nu en richting toekomst de kwaliteit te waarborgen

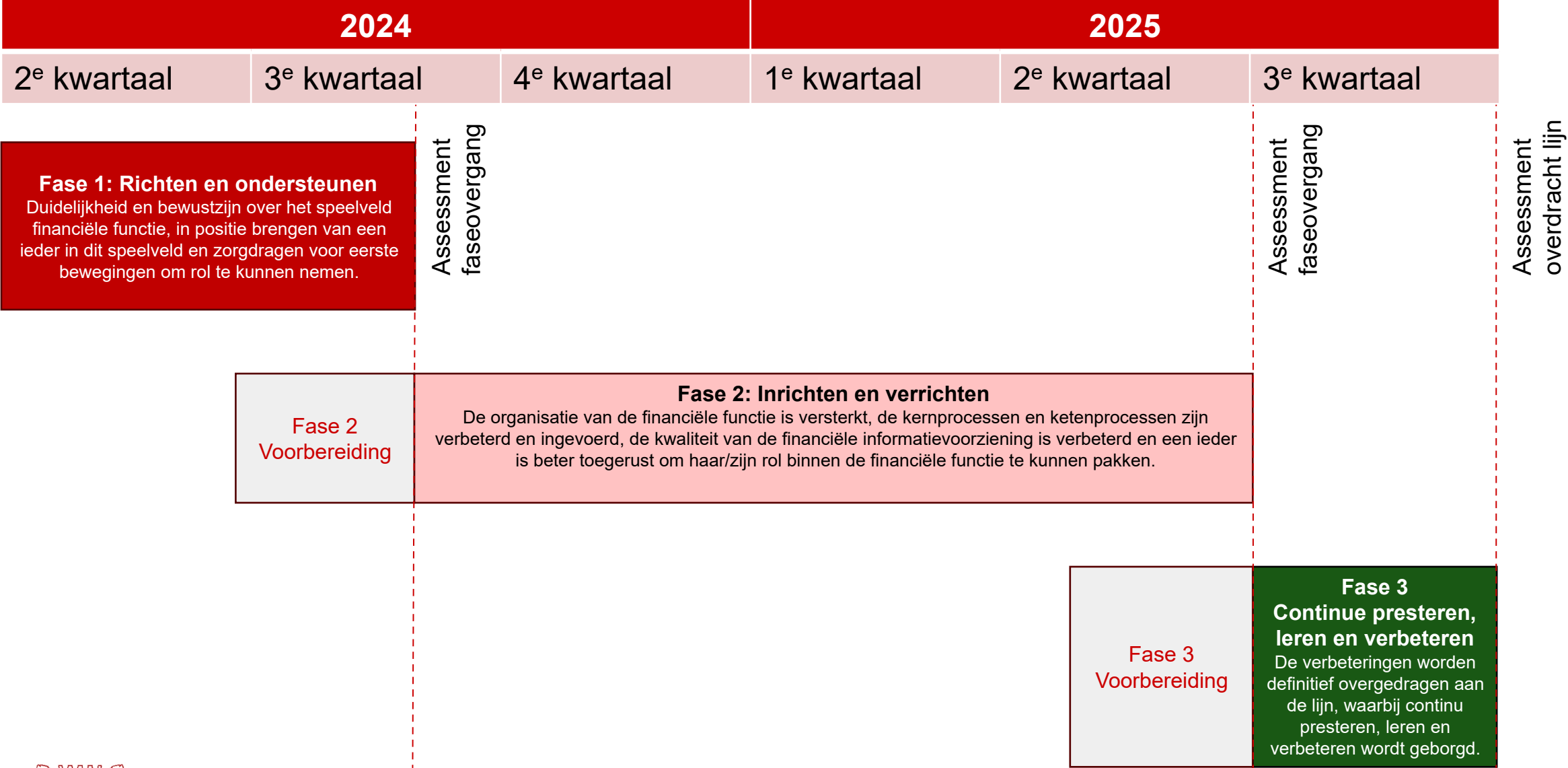
- Het up-to-date houden van de strategische personeelsplanning; wat is nu nodig en richting de toekomst, mede met het oog op trends en ontwikkelingen op het vakgebied financiën en de context van de lokale overheid
- Hygiëne factoren op orde; namelijk formatie versus bezetting op orde, budget op orde, ziekteverzuim op orde, medewerkerstevredenheid op orde (o.a. aandacht voor werkdruk en herstelbehoefte)

CONCEPT

Planning verbeterprogramma (1^e concept)



Planning verbeterprogramma (1^e concept)



Omschrijving fase 1: Richten en ondersteunen

Doel	Mijlpalen	Q2-2023	Q3-2024
Inzicht in huidige grip op uitgaande en inkomende financiële stromen	Doorlichting financiële functie gereed		
Randvoorwaarden en condities op orde voor succesvol programma versterking financiële functie	Go van de directie op start programma Versterking Financiële Functie		
	Programmagovernance ingericht v.w.b. de sturingslijnen, de interne bemensing, budget, communicatie, informatievoorziening en risicomanagement		
Geschikte externe ondersteuning geselecteerd voor versterking van de financiële functie	Gunning tijdelijke ondersteuning versterking financiële functie		
Succesvolle gezamenlijke start partners in versterking financiële functie	Onboarding externe ondersteuning ingerond		
	Kick-off met alle betrokkenen heeft plaatsgevonden		
	Definitief programmaplan versterking financiële functie is gereed en vastgesteld cf. programmagovernance		
	Koersplan financiële functie is gereed en wordt vastgesteld cf. programmagovernance		
Wij weten welke financiële functie nodig is nu en in de toekomst	Inventarisatie van geldende kaders, regels en afspraken gereed		
	Actualisatie nota verbonden partijen		
	Actualisatie nota waarderen, activeren en afschrijven vaste activa		
	Actualisatie financiële verordening		

VOORBEELD

CONCEPT

Verbeterplan Versterking Financiële Functie

Duiding

- Veelomvattend verbeterprogramma bestaande uit korte termijn verbeteringen en langere termijn verbeteringen.
- Verwachte doorlooptijd 1 jaar; waarbij geprioriteerd wordt op de zaken die versnelling en of versterking nodig hebben
- Budget en capaciteit nodig; aanvraag gedaan in VJN + PM mogelijke extra kosten voor aanpassingen in systemen

Communicatie en participatie

- Bepalen van de programma-governance
- Bepalen van de stakeholders en communicatie/participatiematrix
- Frequentie en inhoud rapportage voortgang nog te bepalen mede in relatie tot vaststelling definitief programmaplan en de verschillende stakeholders: bestuurlijk, ambtelijk en derden (o.a. accountant)

Opdrachtgever: Katie Zwetsloot, concerndirecteur Bedrijfsvoering en Dienstverlening

Opdrachtnemer: Rob Sijm, interim directeur Financiën, Inkoop en Juridische Zaken

Bijlage 1: Toelichting kerntaken financiële functie



Kerntaak ‘Boekhouden’

Boekhouden

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Boekhouden ‘Eén bron van de waarheid’	Volledige, juiste en actuele administratie	• Inrichting en structuur van de boekhouding is wendbaar en voorziet in goede basis voor rapportages. • Registreren van financiële feiten (debiteuren, crediteuren, salarissen, grootboek en kas/bank) gebeurt volledig, juist en actueel
	Inrichting administratieve processen	• Een betrouwbare administratieve organisatie is belangrijk om op de juiste wijze financiële verantwoording te kunnen afleggen. • Alleen bij een goede administratieve organisatie weet je zeker dat inkomsten en uitgaven juist en volledig worden vastgelegd. • In een AO-beschrijving worden bevoegdheden, regels en procedures vastgelegd die het kader vormen voor het administratieve proces. Denk daarbij aan begrippen als risicoanalyse, functiescheiding, interne controles en de procuratieregeling.
	Aansluiting financiële administratie en bronregistraties	• Om de volledigheid, juistheid en tijdigheid van inkomsten en uitgaven te borgen moeten de administratieve processen binnen de verschillende informatiesystemen goed op elkaar aansluiten



Kerntaak 'Rapporteren' (1/4)

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Rapporteren 'Financiële bewaking'	Externe financiële rapportages	Externe rapportages die de organisatie verplicht is om te publiceren onder de vigerende wet- en regelgeving zijn volledig, juist en actueel . Zoals het opstellen van de begroting en de jaarrekening. Waarbij onder de externe verantwoording ook rapportages vallen die bijvoorbeeld het Rijk of de provincie van ons verlangd.
	Interne financiële rapportages	Interne financiële rapportages die inzicht geven in de (ontwikkeling van) de vermogenspositie en de exploitatie.
	Overzicht van baten en lasten en balans	- Het overzicht van baten en lasten geeft inzicht in de prestaties en de financiële gezondheid van een organisatie. - De balans geeft inzicht in de prestaties en de financiële gezondheid van de organisatie. Begrippen als vaste- en vlottende activa, lang en kort vreemd vermogen en eigen vermogen worden toegelicht en met elkaar in relatie gebracht
	Kasstroomoverzicht en liquiditeitsplanning	Hier worden op basis van het (strategisch) plan de feitelijke geldstromen geprognosticeerd om vast te stellen of de organisatie op korte én lange termijn kan voldoen aan haar verplichtingen. En om te bepalen wat de vermogensbehoefte is van de organisatie. Begrippen als netto kasstroom, financieringsactiviteiten, netto werkkapitaal, liquiditeitsbegroting en cashflow staan daarbij centraal.



Kerntaak 'Rapporteren' (2/4)

Rapporteren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Rapporteren 'Financiële bewaking'	Financiering en financieringsstructuur/treasury	Treasury rapportages ten behoeve van aantrekken van eigen en/of vreemd vermogen. Waarbij gestreefd wordt naar de meest gunstige verhouding van eigen- en vreemd vermogen zodat de gemiddelde vermogenskostenvoet zo laag mogelijk is. Begrippen die hierbij centraal staan zijn de balans, financieel hefboomeffect, solvabiliteit en optimale financieringsstructuur (Wet FIDO).
	Financiële kengetallen en ratio's	Op basis van deze ratio's kan de financiële gezondheid van de organisatie worden beoordeeld. Begrippen als netto schuldquote, solvabiliteit, structurele exploitatieruimte, grondexploitatie, belastingcapaciteit spelen hierbij een rol.
	Kostenverdeelstaat	- Een stelsel van interne (kosten)verrekeningen waarbij bijvoorbeeld de indirecte kosten op een (bedrijfseconomische) juiste manier aan de verschillende afdelingen en/of projecten worden toegerekend. - Hierbij staan begrippen als verbijzondering van indirecte kosten, constante kosten, interne doorbelastingen, direct costing en de opslagcalculatiemethode centraal.



Kerntaak 'Rapporteren' (3/4)

Rapporteren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Rapporteren 'Financiële bewaking'	Externe tariefberekening	Voor het kunnen opleggen van heffingen en leges dient een tariefberekening te worden opgesteld die uitgaat van voorschriften van onder meer kostentoerekening
	Interne tariefberekening	De kostenverdeelstaat vormt de grondslag om indirecte kosten toe te rekenen aan activiteiten en afdelingen. Daarmee ontstaat eveneens een intern tarief, dat daarnaast wordt gebruikt voor detacheringen en externe opdrachten.
	Begroten, budgetteren en prognosticeren	- In nauwe samenwerking met de organisatieonderdelen wordt de begroting, budgetten en prognoses opgesteld. Waarbij de business controller een kaderstellende en coördinerende rol heeft. - Zo bepaalt de business controller wat de budgettaire kaders zijn en met welke inflatiecijfers rekening moet worden gehouden. - Terwijl de organisatieonderdelen verantwoordelijk zijn voor het begroten van de financiële effecten van tactische en strategische beslissingen. Begrippen als strategisch budgetteren, rolling forecast, verschillenanalyse en zero based budgetting staan hierbij centraal.

Kerntaak 'Rapporteren' (4/4)

Rapporteren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Rapporteren	Benchmarking	Vanuit de sector bestaan diverse benchmarks waarvoor gegevens aangeleverd dienen te worden cf. uitvraag.
'Financiële bewaking'	Business Intelligence	- Het ontsluiten van de financiële data. De controller analyseert op basis van beschikbare data trends en ontwikkelingen. - Verder leidt de controller van de beschikbare data kritische succesfactoren af die het succes van de organisatie bepalen en probeert deze informatie ook voor non-financials toegankelijk te maken.



Kerntaak 'Adviseren' (1/2)

Adviseren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Adviseren 'Bereiken van beoogde doelen en resultaten'	Strategieontwikkeling	- De business controller ondersteunt het management bij de ontwikkeling van de strategie. - De business controller voert scenarioanalyses uit en rekent mogelijke strategieën door.
	Kritische Succesfactoren en prestatie-indicatoren	- De business controller ondersteunt het management met het vertalen van de strategie in korte termijn doelstellingen. Aan de hand van deze doelstellingen kan men beoordelen of een organisatie er in slaagt om de geplande strategie waar te maken. - Hiertoe is het noodzakelijk om op basis van de strategie de kritische succesfactoren (ksf'en) te identificeren. Om vervolgens van deze ksf'en de prestatie-indicatoren (kpi's) af te leiden. - Begrippen als doelbereik, SMART, KPI-eigenaar, normering en prestatie management staan hierbij centraal.
	Investeringsanalyse	In de gereedschapskist van de business controller mag de investeringsanalyse als instrument niet ontbreken. Een controller kan meerdere investeringsselectiemethoden toepassen. En is zich ervan bewust dat de uitkomsten van de verschillende methoden in samenhang beoordeeld moeten worden om tot een juiste keuze te komen.



Kerntaak 'Adviseren' (2/2)

Adviseren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Adviseren 'Bereiken van beoogde doelen en resultaten'	Planning en controlcyclus	- De planning & controlcyclus geeft richting aan de organisatie. De strategie van de organisatie wordt vertaald in concrete doelstellingen. En nog belangrijker; de planning & controlcyclus geeft inzicht in de mate waarin deze doelstellingen gerealiseerd worden. Zodat (bij)sturing mogelijk wordt. - Concern financiën heeft een systeemverantwoordelijkheid voor de opzet en werking van de planning- en controlcyclus. Bovendien ligt de regie, coördinatie en kwaliteitsbewaking bij de adviseurs P&C binnen concern Financiën
	Doelmatigheid	- Het stimuleren en bewaken van het doelmatig handelen van de organisatie en haar medewerkers. Bij doelmatigheid gaat het dus om de vraag of we ons werk handig (tegen de laagst mogelijke inspanning) organiseren en uitvoeren. Of zijn er andere werkwijzen mogelijk waarmee we met minder inzet van middelen dezelfde resultaten kunnen boeken? - Begrippen als benchmarking, shared services, lean technieken, make or buy beslissingen etc.
	Procesoptimalisatie	- Het continu verbeteren van de bedrijfsprocessen. Door de activiteiten in de organisatie te meten is het mogelijk om de organisatie continu te verbeteren. - Prestaties worden onderling en in de tijd met elkaar vergeleken. Begrippen als lean, verspilling, klantgerichtheid, kwaliteitsmanagement, verbeterborden en meten=weten staan hierbij centraal.



Kerntaak 'Controleren' (1/2)

Controleren

Kerntaak	Onderdeel	Toetsnorm
Controleren 'Rechtmatig, integere en doelmatig handelen'	Risicomanagement	• Door het uitvoeren van risicoanalyses wordt duidelijk waar de grootste (compliance) risico's zitten. De uitkomsten van de risicoanalyse geeft richting aan de interne • Controle werkzaamheden die worden vastgelegd in het jaarplan en/of het controleplan. Begrippen die bij het uitvoeren van de risicoanalyse centraal staan zijn risicobereidheid, tolerantiematrix, risicowaardering, 3 lines en beheersingsmaatregelen.
	Interne controles	• Het feitelijk toetsen of medewerkers zich houden aan de (proces)afspraken die zijn gemaakt. Op basis van het controleplan wordt voor activiteiten met een hoog compliance risico getoetst of de procesafspraken die zijn gemaakt, om deze risico's te mitigeren, na worden geleefd. • Zo controleer je met behulp van een steekproef of in de dossiers van nieuwe medewerkers inderdaad een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) aanwezig is. En of alle inkopen bij de overheid boven een bepaald bedrag Europees zijn aanbesteed.



Kerntaak 'Controleren' (2/2)

Controleren

Kerntaak,	Onderdeel	Toetsnorm
Controleren 'Rechtmatig, integere en doelmatig handelen'	Compliance	De controller is direct betrokken bij de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Om dit succesvol te doen is kennis en ervaring met verandertrajecten van groot belang. Begrippen als weerstand, veranderstrategieën, veranderaanpak en beïnvloedingsstijlen staan hierbij centraal.
	In control statement/ rechtmatigheidsverantwoording	- De kern van het 'In Control Statement' is het afleggen van verantwoording over de werking van de beheersingsmaatregelen die gericht zijn op het wegnemen of reduceren van de gevolgen van risico's die zich bij de realisatie van de doelstellingen voordoen. - De rechtmatigheidsverantwoording wordt in de toekomst afgegeven door het College waarbij een verklaring wordt afgegeven in hoeverre sprake is van rechtmatig handelen

