

PvA Verbetertraject P&C-Cyclus Organisatie



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Visie	4
3	Verwachting	4
4	Kaders en aanpak	4
5	Ondersteuning	6
6	Monitoring	6
7	Randvoorwaarden	6

1 Inleiding

Op basis van de aanbevelingen van Necker van Naem hebben wij een verbeterplan voor de Planning & Controlcyclus opgesteld met de volgende doelstelling.

De raad is beter in positie om door middel van de P&C-cyclus te kunnen sturen op doelen en middelen met behulp van betrouwbare (financiële) informatie.

Dit hebben wij verwerkt in het 'Plan van Aanpak verbetertraject P&C-cyclus'. Dit is besproken op 6 juli met de voorzitter van de auditcommissie en de griffie. Dit plan is akkoord bevonden en wordt verder vormgegeven op 18 september tijdens de raadsdag. Het team Financiën is al volop in ontwikkeling. Zie hiervoor de bijlagen.

Het traject loopt tot en met vaststelling begroting 2023. Het plan richt zich op drie niveau's:

- Bestuur;
- Interne organisatie;
- Team Financiën.

Het startpunt voor dit plan van aanpak is de planning voor de interne organisatie uit het 'Plan van aanpak verbetertraject P&C-cyclus'. Dit bestaat uit zes onderdelen Deze staan hieronder weergegeven.

Onderwerp	2021				2022				2023			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Organisatie												
Sturing op de samenwerking in de P&C-cyclus, rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen directie, concerncontrol, budgethouders, kredietbeheerders en de financieel adviseurs												
Benodigde kennis over de gemeente-financiën en de schrijfwijzer ontwikkelen en borgen bij alle medewerkers												
De controlemomenten en controle mechanismen opnemen in de P&C-cyclus												
Doelen en middelen explicieter verbinden in de begroting en de jaarrekening												
Er is een cultuur waar openheid, aanspreken, leren van fouten, samenwerking en eigenaarschap kernwaarden zijn en waar kritisch vermogen aanwezig is												
Uitvoeren en een 'high level review' door concerncontrol op de P&C-documenten												

Op 8 juli is in het MT ook het document 'Verbeteren P&C-Cyclus: Het MT is ook aan zet!' gepresenteerd. Hierin staat beschreven wat we van de organisatie nodig hebben om de verbetering te realiseren.

Dit plan een concrete uitwerking. Hierdoor kunnen we projectmatig met de verbetering aan de slag.

2 Visie

We willen door het uitvoeren van dit plan bereiken dat:

- De organisatie beter in staat is om met behulp van betrouwbare (financiële) informatie de raad in positie te brengen;
- Verbeterde kwaliteit en leesbaarheid van de P&C-documenten;
- Raad is in positie gebracht met betrouwbare (financiële) informatie.

3 Verwachting

We gaan het traject projectmatig oppakken.

- Per onderdeel van het plan van aanpak gaan we een werkgroep vormen;
- In het kort staat per onderdeel beschreven 'wat klaar is als het klaar is';
- We vragen de kartrekker van elke werkgroep om voor een nog vast te stellen datum een kort projectvoorstel te maken volgens de 'Schuifjes methode':
 - o Verwachting (wat is klaar als het klaar is)
 - o Kaders en aanpak
 - o Visie
 - o Ondersteuning
 - o Monitoring
 - o Planning

De niveau's Bestuur en team Financiën worden in aparte trajecten opgepakt en vallen buiten de scope van dit plan.

4 Kaders en aanpak

Hieronder beschrijven we per onderdeel in het kort 'Wat er klaar is, als het klaar is'. Deze elementen komen uit Plan van aanpak en 'Verbeteren P&C-cyclus: Het MT is ook aan zet!'. We vragen de werkgroepen om dit concreter uit te werken in een kort projectvoorstel.

1. *Sturing op de samenwerking in de P&C-cyclus door, rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen directie, concerncontrol, budgethouders, kredietbeheerders en de financieel adviseurs vast te leggen.*

Wat is er klaar als het klaar is?

- De rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de interne organisatie binnen de P&C-cyclus zijn beschreven (de AO/IC van financiën en control valt hier niet onder)
- Werkafspraken tussen budgethouders/kredietbeheerders én team Financiën zijn beschreven en geborgd over P&C activiteiten in brede zin
- Verbeterd proces van besluitvorming over P&C-documenten en de gewenste rol van de raad en auditcommissie hierin, zoals voor het vaststellen van de uitgangspunten P&C-documenten
- Er zijn compactere processen voor de afzonderlijke P&C-documenten georganiseerd
- De controlemomenten en controle mechanismen zijn opgenomen in de P&C-cyclus

2. Benodigde kennis over de gemeentefinanciën en schrijfvaardigheden ontwikkelen en borgen bij alle medewerkers

Wat is er klaar als het klaar is?

- Er is concreet gemaakt welke kennis, kunde en vaardigheden nodig is voor de diverse rollen op het gebied van gemeentefinanciën
- Er is concreet gemaakt welke kennis, kunde en vaardigheden nodig is voor de diverse rollen op het gebied van de schrijfvaardigheden
- Er is concreet gemaakt hoe de verbetering van de kwaliteit van de P&C-documenten eruit ziet. Uitgaande van expliciete verbinding doelen en middelen
- Er is concreet gemaakt hoe de verbetering van de leesbaarheid van de P&C-documenten eruit ziet. Uitgaande van: compact, begrijpelijke taal, inzicht en overzicht biedend
- Kennisniveau budgethouders en kredietbeheerders is op peil gebracht en geborgd
- Schrijfvaardigheden zijn versterkt en schrijfwijzer is geactualiseerd

3. Doelen en middelen explicieter verbinden in de begroting en de jaarrekening

Wat is er klaar als het klaar is?

- Doelen en middelen zijn verbonden in de P&C-documenten waardoor raad beter kan sturen vanaf begroting 2023
- Doelenboom gerealiseerd bij de Strategische Agenda 2022
- 4. *Er is een cultuur waar openheid, aanspreken, leren van fouten, samenwerking en eigenaarschap kernwaarden zijn en waar kritisch vermogen aanwezig*
 - Helderheid over wat er verwacht wordt van de verschillende rollen: kwaliteit, deadlines, samenhang
 - Voorbeeldgedrag management, waaronder in ieder geval het sturen op kwaliteit, het nakomen van deadlines én de samenhang bewaken en versterken
 - o Sturen op aanlevering van verbeterde kwaliteit en leesbaarheid van de P&C-documenten
 - Eigenaarschap tonen en aanspreekbaar zijn op het P&C-product dat van zijn of haar afdeling wordt opgeleverd
 - Het verbetertraject moet ook bijdragen aan een open, eerlijke, transparante cultuur, waarin je fouten mag maken. Mits je ervan leert.

5. Uitvoeren en een 'high level review' door concerncontrol op de P&C-documenten

Wat is er klaar als het klaar is?

- Op afgesproken momenten in het P&C-proces is een highlevel review uitgevoerd. Deze highlevel review bestaat uit een zijbelichting op de bevingen van de VIC's. Waarbij de controles van het team VIC er op zijn gericht om de volledigheid en accuraat/betrouwbaarheid van de P&C-producten te waarborgen. De opmerkingen van het team concerncontrol worden door BFJZ, Financiën voorzien van een reactie waarmee duidelijk wordt op welke manier de opmerkingen van het team concerncontrol al dan niet worden opgevolgd. Daarnaast beoordeelt team concerncontrol de gehanteerde en vervolgens de gewijzigde financiële uitgangspunten in de P&C-producten. Ook hierbij wordt duidelijk gemaakt op

welke manier de opmerkingen van concerncontrol worden opgevolgd. Samengevat ziet de highlevel review toe op het bestaan en de werking van de gehanteerde controlemechanismen in het P&C-proces en de daarbij gehanteerde uitgangspunten welke van invloed zijn op het financieel perspectief van de gemeente.

5 Ondersteuning

We verwachten dat de gehele ondersteuning vanuit de organisatie plaats vindt, maar voor vragen, verduidelijking, de samenhang zijn de stuurgroep, projectgroep en kartrekkers beschikbaar.

6 Monitoring

De stuurgroep zal periodiek de voortgang en samenhang samen met de projectgroep en kartrekkers bewaken. Hiervoor zal een overlegstructuur worden opgetuigd. De stuurgroep zal regelmatig de voortgang op de agenda van het MT plaatsen. Dit geldt ook voor de voortgang van het verbetertraject binnen het team Financiën;

7 Randvoorwaarden

- De verbetering moet prioriteit krijgen van het MT
- Het vastgestelde proces wordt in principe niet tussentijds gewijzigd
- Bereid zijn een cultuur te creëren/adopteren waar openheid, aanspreken, leren van fouten, samenwerking en eigenaarschap kernwaarden zijn en waar kritisch vermogen aanwezig is.
- De ruimte die er wordt geboden om deadlines te overschrijden, kwaliteitsniveau niet te halen en veel uitzonderingen in het proces toe te laten maakt het voor het team financiën soms onbeheersbaar en moeilijk om grip te houden op het proces en de kwaliteit van de stukken en cijfers. Wij vragen daarom ieders inzet om dit niet voor te laten komen.
- Gewenste cultuur realiseren gericht op samen verantwoordelijk voor het geheel

BIJLAGE

Aanpak Cijfers op Orde

De aanpak om de cijfers voor de financiële begroting 2022 gestructureerd op te bouwen bestaat uit een 3-tal fasen.

1. Vaststellen dat alle college en raadsbesluiten tot en met 8 juli 2021 juist verwerkt zijn in de financiële administratie;
2. Basisadministratie op orde;
3. Verwerken van de aangeleverde mutaties voor de begroting 2022 2025.

In deze memo zetten we concreet uiteen welke acties er ondernomen zijn om uiteindelijk een concept van de financiële begroting 2022 - 2025 aan het college voor te leggen.

Fase 1

Alle raadsbesluiten met financiële gevolgen na de raadsvergadering van november 2020 zijn in beeld gebracht en getoetst of de besluiten juist zijn verwerkt. Deze actie is ook uitgevoerd voor alle collegevoorstellen.

De toets bestaat uit een kwaliteitscontrole van de aangeleverde informatie van de desbetreffende financieel adviseur (4 ogen principe).

Op basis van deze controles is het meerjarige begrotingssaldo onderbouwd en daardoor inzichtelijk. Dit begrotingssaldo per jaar is het vertrekpunt voor het actualiseren van de begroting 2022 en verder.

Fase 2

In deze fase is in beeld gebracht welke informatie is gepresenteerd in de P&C documenten (soll-situatie) en deze gegevens zijn getoetst aan de financiële administratie (ist-situatie)

Deze checks zijn uitgevoerd voor de

- Reservemutaties;
- Incidentele baten en lasten;
- Voorzieningen;
- Kredieten;
- alle stelposten, taakstellingen en nog te verdelen budgetten in beeld gebracht en onderbouwd met besluiten.

Bij alle individuele mutaties is gedocumenteerd in welk P&C document of raadsvergadering het besluit genomen is. Deze informatie is vervolgens door het team Verbijzonderde Interne Controle (VIC) gecontroleerd en hierover is een verslag opgesteld. Het team Concerncontrol kan deze rapportage gebruiken voor een overall check op de begrotingscijfers.

Vervolgens stellen we een draaiboek op voor het omzetten van de (basis)jaarschijf 2021 naar 2022.

Dit draaiboek kunnen we jaarlijks gebruiken om deze omzetting, als een soort checklist, uit te voeren.

Na vaststelling van de jaarrekening 2020 dienen de kapitaallasten (rente en afschrijving) van de restantkredieten per 1 januari 2021 te worden herrekend. Het resultaat van deze fase is een actueel beeld van de kapitaallasten voor de komende jaren. Deze actualisatie leidt tevens tot een bijstelling van de budgetten voor 2021. Deze mutatie wordt verwerkt in het 3^e Verzamelbesluit 2021.

Het verloop van het begrotingssaldo na de wijzigingen in deze fase wordt in een logboek opgenomen zodat alle mutaties op het meerjarige begrotingssaldo worden geregistreerd.

Fase 3

De uitvraag over de autonome ontwikkelingen (onvermijdbaar en onuitstelbaar), nieuw beleid (voorstellen uit de investeringsagenda), technische aanpassingen (onjuiste budgetten in de huidige begroting en budgetneutrale wijzigingen) is op 24 juni bij de MT-leden uitgezet.

Ook wordt aan de kredietbeheerders, via het MT gevraagd welke vervangingsinvesteringen voor de jaren 2022 – 2025 aan de orde zijn.

In dit MT is afgesproken dat alle financiële mutaties voor de begroting 2022 / 2025 met behulp van een format door de budgethouders worden aangeleverd.

Alle mutaties die **na 8 juli** verwerkt gaan worden in de primaire begroting worden via een format aangeleverd door de desbetreffende budgethouder in afstemming met de financieel adviseur

In dit format is aangegeven:

- naam budgethouder
- product/thema
- bedrag (per jaar voor 2022,2023,2024,2025)
- boekingscode (fcl/ecl)
- incidenteel of structureel
- soort mutatie: O&O post, nieuw beleid, technische aanpassing
- duidelijke omschrijving van voorgestelde mutatie (tip: schrijf de toelichting zo duidelijk dat deze compleet overgenomen kan worden in de begroting onder de tabel "wat mag het kosten?"

De formats voor de financiële mutaties worden door het afdelingshoofd aangeleverd bij de coördinator van de begroting. Daarmee neemt de budgethouder/afdelingshoofd de verantwoordelijkheid om de verwerking van deze wijziging.

Vrijdag 20 augustus is de deadline voor het aanleveren van financiële mutaties voor de begroting 2022. De bespreking van deze financiële mutaties vindt plaats in het MT van **donderdag 26 augustus** en worden in het overleg van de directie op maandag 30 augustus bekrachtigd.

De tabellen die opgenomen worden in de financiële begroting komen uit LIAS. De (vergelijkende) jaarcijfers 2020 worden vanuit Key2Fin ingelezen.

Planning op detail

Presentatie weeknummer:	1	Start:	14-jun	jun 14, 2021					jun 21, 2021					jun 28, 2021					jul 5, 2021					jul 12, 2021															
				14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
				m	d	w	d	v	z	z	m	d	w	d	v	z	z	m	d	w	d	v	z	z	m	d	w	d	v	z	z	m	d	w	d	v	z	z	
TAAK	WIE	OORTGANG	START	GEREED																																			
TEAM FINANCIEN Voorbereiding																																							
Bespreken inrichting begroting	Hele team	100%	ma	14-jun	10-mei																																		
Met LIAS consultant indeling bespreken	Jeanette	100%	wo	12-mei	12-mei																																		
Overleg over planning van begroting	Fin.adviseurs	100%	do	20-mei	20-mei																																		
Communicatie over planning	Hele team	50%	ma	24-mei	11-jun																																		
Planning en draaiboek bespreken met CC	Fin/CC	0%	do	10-jun	10-jun																																		
Planning aanleveren aan MT	Hele team	0%	ma	21-jun	21-jun																																		
Planning begroting/richtlijnenbrief toelichten	MT	0%	do	24-jun	24-jun																																		
Uitzetten vraag voor autonome posten (o&o posten)	MT	0%	do	24-jun	24-jun																																		
Aanleveren o&o posten/overige mutaties begr'22-25	MT	0%	do	24-jun	13-aug																																		
Uitwerken draaiboek overzetten jaarschijf 2021 > 2022	Jeanette/John	0%	ma	7-jun	11-jun																																		
Overzetten jaarschijf 2021 -> 2022	Jeanette	0%	ma	21-jun	2-jul																																		
Controle op verwerking mutaties na overzetten	Coordinator	0%	ma	26-jul	30-jul																																		
Verwerken van mutaties na overzetten jaarschijf	Fin.adviseurs	0%	ma	2-aug	6-aug																																		
Bewaken begrotingssaldo dmv.standenregister	Coordinator	0%	ma	2-aug	6-aug																																		
RESERVES:																																							
Reservesmutaties inzichtlijk (per thema/raadsbesluit)	Jeanette	80%	ma	10-mei	28-mei																																		
Check op reservemutaties in Key en LIAS	Halbe, Dennis	20%	di	25-mei	4-jun																																		
VIC op dossier reserves	Jan	0%	ma	7-jun	8-jun																																		
VOORZIENINGEN:																																							
Actueel maken van mutaties voorzieningen per thema		0%	ma	31-mei	18-jun																																		
Controle op mutaties voorzieningen		0%	ma	21-jun	23-jun																																		
VIC op dossier voorzieningen		0%	do	24-jun	30-jun																																		
DOORLICHTEN BUDGETTEN:																																							
Doorlichten budgetten per thema (onderbouwing)	Fin.adviseurs	0%	di	25-mei	25-jun																																		
Analyse incidentele/struct.posten per thema	Fin.adviseurs	0%	di	25-mei	25-jun																																		
Controle op incidentele posten in begroting	Fin.adviseurs	0%	ma	21-jun	30-jun																																		
VIC op incidentele posten in begroting	Jan	0%	ma	5-jul	8-jul																																		
BEGROTINGSWIJZIGINGEN:																																							
Verloop begrotingswijz.obv.college/raadsbesluiten		0%	ma	31-mei	18-jun																																		
Overzicht begrotingswijz.controleren met Key/LIAS		0%	ma	21-jun	23-jun																																		
VIC dossier begrotingswijzigingen per 1 juli 2021		0%	do	24-jun	30-jun																																		
ACTIVA EN KREDIETEN:																																							
Actueel maken van openstaande kredieten per thema	Tony, John	30%	ma	7-jun	18-jun																																		
Raadsbesluiten voor kredieten toevoegen	Tony, John	30%	ma	7-jun	18-jun																																		
Check op juistheid/volledigheid kredieten	Akke	0%	ma	21-jun	25-jun																																		
VIC op dossier kredieten	Jan	0%	ma	28-jun	29-jun																																		
Primaire begroting 2022 - 2025 gereed	Fin	0%	ma	5-jul	5-jul																																		
Tabellen wat mag het kosten 2021 - 2025 inrichten	Jeanette	40%	ma	17-mei	2-jul																																		
Controle op juiste inrichting/tabellen LIAS	Fin.adviseurs	0%	ma	5-jul	9-jul																																		
Controle op tabellen wat mag het kosten	Fin.adviseurs	0%	ma	5-jul	9-jul																																		
VIC op tabellen wat mag het kosten 2021 - 2025	Jan	0%	ma	12-jul	16-jul																																		

