

Aan de gemeenteraad

uw brief van:	ons kenmerk:	bijlage(n):	datum:
		1	Juni 2023

Onderwerp:
Afronding verbetertraject P&C cyclus

Geachte raad,

De raad heeft het extern bureau Necker van Naem verzocht om onderzoek te doen met de volgende centrale vraagstelling:

Hoe is het proces omtrent het opstellen van de P&C-documenten ingericht, welke risico's en kwetsbaarheden kent dit proces, en hoe kan het zicht van de raad hierop worden vergroot.

Necker van Naem heeft tijdens de raadsconferentie 'Necker van Naem Onderzoek Begrotingssystematiek' op 3 februari 2021 haar aanbevelingen gepresenteerd. Deze aanbevelingen betreffen verbeteringen op drie niveau: Team financiën, organisatie en bestuur. Deze brief gaat over organisatie en bestuur.

Op basis van de aanbevelingen hebben wij een verbetertraject opgesteld. In de raadsvergadering van donderdag 3 maart 2022 is het plan van aanpak verbetertraject planning & control P&C cyclus vastgesteld.

Het onderdeel organisatie is tot een afronding gekomen. In deze raadsbrief wordt u geïnformeerd over de uitkomsten.

Aanbevelingen Necker van Naem

Uit de aanbevelingen van het Necker van Naem rapport blijkt dat het wij ons moeten richten op vijf gebieden.

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.
2. Benodigde kennis over de gemeentefinanciën en schrijfvaardigheden ontwikkelen en borgen bij alle medewerkers.
3. Doelen en middelen explicieter verbinden in de begroting en de jaarrekening
4. Er is een cultuur waar openheid, aanspreken, leren van fouten, samenwerking en eigenaarschap.
5. Uitvoeren en een 'high level review' door concerncontrol op de P&C-documenten.

Aanpak

De organisatie heeft zich de afgelopen periode ingezet om de aanbevelingen op te volgen

Om te leren en te verbeteren hebben we in verschillende samenstellingen het begrotingsproces geëvalueerd, gericht op samenwerking, leesbaarheid en kennis over gemeentefinanciën.

Nadruk hierbij lag op het begrotingsproces, omdat dit proces het meest aandacht vraagt. Vervolgens kan dit ook als blauwdruk dienen voor het verbeteren van de leesbaarheid bij de overige P&C-documenten.

Wat is er afgelopen tijd gedaan?

We hebben de afgelopen periode al (grote) stappen gemaakt op het gebied van het verbeteren van de planning- en controlcyclus. Dit heeft onder andere opgeleverd:

- Opnemen van expliciete controle momenten, - mechanismen (zoals functiescheiding en 4-ogen principe binnen team financiën en auditing) in de P&C-cyclus en het uitvoeren van de IC / VIC.
- Proactieve financiële advisering aan de voorkant, waardoor fouten worden voorkomen;
- Verbetering van de duidelijkheid van de cijfers binnen de P&C-documenten (nieuwe tabellen, één op één aansluitingen waardoor binnen document ook controles en verbanden blijken)
- Verbetering van de leesbaarheid van de P&C-documenten. De inhoud is aangepast en meer benaderd vanuit perspectief van raadslid als ontvanger. Daarnaast zijn de documenten minder groot;
 - o Waardoor leesbaarheid is verbeterd. De P&C-documenten zijn hierdoor overzichtelijker geworden.
 - o Ook zijn er verbanden te leggen, waardoor zichtbare aansluitingen binnen P&C-documenten aanwezig zijn
- Meer structuur en zakelijkheid aangebracht binnen team financiën en ontwikkeling door teamontwikkeling, individuele coaching (op inhoud, houding en gedrag) en werkoverleggen
- Toekomstgerichte strategische financiële advisering wordt ingericht;
- Op dit moment wordt er gewerkt aan het geautomatiseerd ontsluiten en presenteren van betrouwbare, actuele en klantgerichte financiële rapportages en dashboards

Uitkomsten gerelateerd aan de opdracht

Hieronder een opsomming per onderwerp:

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.*

Hiervoor is op basis van de planning van de begroting 2023 de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende belanghebbenden in beeld gebracht.

Deze aanbeveling is samengevoegd met aanbeveling 2 en 5 en uitgewerkt in het bijgevoegde verbeterplan P&C cyclus opdracht 1, 2 en 5.

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

Door gebruik te maken van één schrijver ontstaat er meer eenduidigheid in de teksten van de documenten. Doordat doelen die vermeld worden in de begroting vastgesteld zijn in nota's zorgt dit voor meer herkenbaarheid. Per organisatie onderdeel is een basis niveau van kennis van de gemeentelijke financiën vastgesteld.

Doel:

- P&C-documenten zijn beter leesbaar
- Uniformer: boodschap komt beter naar voren
- Meer herkenning
- Hoofdzaken en bijzaken beter gescheiden. Meer nadruk op hoofdzaken
- Overzichtelijke infographics

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

Hiervoor is een werkgroep met teamleider financiën en enkele raadsleden en de griffie ingericht. Deze werkgroep is sinds november 2022 aan de slag om een eerste stap te zetten in het uitwerken van doelen vanuit het hoofdlijnenakkoord en de raadsagenda. Hier wordt binnen de P&C-cyclus van 2023 extra nadruk opgelegd door het maken van een Meerjarenplanning (MJP). Daarnaast vindt bij de Begroting 2024 de koppeling van de in het MJP beschreven doelen aan de beschikbare middelen plaats. Hiermee wordt de basis gelegd die als uitgangspunt dient voor de komende jaren. Dat betekent dat wij de volgende stappen nog gaan zetten om te komen tot een afronden van het verbinden van de doelen en middelen.

- Verwerking MJP in Begroting
- Nieuwe thema indeling
- Producten vervangen door taakvelden
- Doelenboom o.b.v. MJP + verbinding met inspanningen en middelen in de thema's (1e stap koppeling doelen en middelen)

4. *Er is een cultuur waar openheid, aanspreken, leren van fouten, samenwerking en eigenaarschap.*

Deze aanbeveling is opgepakt in de bestaande werkgroep over leiderschap. En dit heeft geresulteerd in een training authentiek leiderschap dat gevolgd is door elke leidinggevende. Leiderschapsontwikkeling krijgt continue aandacht tijdens teamontwikkelingen en leiderschap trajecten. Tevens gebruiken wij als randvoorwaarden en in het kader van de veranderstrategie:

- Afspraak is afspraak.
- Geen ruimte voor vrijblijvendheid.

We gaan van zeggen naar doen!

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

De rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid van concerncontrol in de P&C-cyclus is verstevigd zoals beoogd met de geadviseerde high level review.

Zowel bij het toetsen van de uitgangspunten, het toezicht op de controlemechanismen als de toets op de financiële aansluitingen en de kwaliteit van de besluitvorming.

Hiertoe toetst concerncontrol zowel voor als tijdens het proces. Het voornemen is om concerncontrol de bij deze verantwoordelijkheid passende bevoegdheden toe te kennen om kaders te stellen en aanwijzingen te geven.

Borging verbeteringen

We zien een consistente lijn in de aanbevelingen. Het is noodzakelijk om te borgen dat deze verbeteringen en aanbevelingen waar we veelal hetzelfde over denken te laten plaatsvinden.

Alle aanbevelingen worden vertaald in de planning en instructies. Het is belangrijk dat we deze volgen. We adviseren bij de start van het begrotingsproces een aftrapbijeenkomst voor schrijvers, MT leden en andere direct betrokkenen te organiseren waarin de afspraken worden gepresenteerd. Deze aftrapbijeenkomst krijgt een plaats in de concernkalender.

Bijlage

1 Uitwerking verbetertraject Planning en controlcyclus

Bel gerust als u vragen heeft

Heeft u vragen over deze brief? Neem dan contact op met B. Vermeer - Keijzer door te bellen naar 0513-617580.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders van Heerenveen.

De gemeentesecretaris, De burgemeester,

Jeroen van Leeuwestijn

Tjeerd van der Zwan