

Aan Provinciale Staten  
Financiële Audit Commissie

|            |                                      |                    |  |
|------------|--------------------------------------|--------------------|--|
| DATUM      | 9-6-2020                             | REFERENTIE         | R. van Ravenswaay                            |
| ONS NUMMER | 820F1E85                             | DOORKIESNUMMER     | 2275   |
| NUMMER PS  | 2020AC28                             | E-MAILADRES        | Ross.van.Ravenswaay@provincie-<br>utrecht.nl |
| BIJLAGE    | Programma Dashboard<br>FAC juni 2020 | PORTEFEUILLEHOUDER | Strijk                                       |

**Onderwerp Statensbrief:**

Voortgangsrapportage 2e kwartaal 2020: programma Versterken Financiële Functie 2020/2021

**Voorgestelde behandeling:**

Ter informatie

Geachte dames en heren,

**Inleiding**

De provincie werkt aan het verbeteren van de financiële functie, met als doelstelling een adequate en betrouwbare verantwoordingscyclus. In de kern gaat het om het versterken van de sturing en professionaliteit in de bedrijfsvoering en financiële processen, waaronder control en governance met bijbehorende rollen, taken en verantwoordelijkheden. De kwaliteit van de administratieve organisatie en interne controle, de financiële vastlegging, de opzet van de werkprocessen, de kundigheid van mensen en de effectiviteit en functionaliteit van systemen staan centraal. In deze brief informeren wij u over de stand van zaken rondom het versterken van de financiële functie per 1 juni 2020.

**Voorgeschiedenis**

In het lopende verbeterprogramma 'Versterken Financiële Functie', gestart in januari 2020, is de ambitie vastgelegd dat dit programma en de projecten uiterlijk juli 2021 zijn geïmplementeerd en afgerond. De projecten richten zich op structuur, processen en interne controle, applicaties en methoden, medewerkers, cultuur en management.

Het programmateam bestaat uit zowel interne als externe medewerkers. De bezetting van het programmateam zal tijdens de implementatieperiode continue wisselen, mede afhankelijk van de projecten die op dat moment worden geïmplementeerd. Met veel inzet en loyaliteit wordt aan deze opgaven gewerkt, zodat de organisatie wendbaar en professioneel een toegevoegde waarde levert aan de maatschappelijke opgaven van de provincie Utrecht.

Vanaf het eerste kwartaal van 2020 informeren we de Financiële Audit Commissie (FAC) per kwartaal nader over de stand van zaken van de implementatie van de verschillende pijlers en de bijbehorende deelprojecten en de totale projectplanning. Dit is dus de tweede rapportage, na de eerste die u maart jl. ontving.

Op 11 mei heeft de accountant PwC de concept Managementletter en Boardletter 2018 en 2019 "Basis op orde krijgen" uitgebracht. De accountant geeft in het rapport bevindingen over de interne beheersing, tegen de achtergrond van de lopende controle van de jaarrekeningen 2018 en 2019. De accountant geeft ook adviezen voor verbetering van de bedrijfsvoering van de provincie. Een belangrijk deel van de aanbevelingen waren bekend en al opgenomen in het huidige verbeterprogramma Versterken Financiële Functie. Een aantal bevindingen en adviezen wordt hieraan toegevoegd of opgenomen in een verbeterprogramma Bedrijfsvoering.

### **Toelichting voortgang**

Maandelijks bespreekt de gedeputeerde Financiën als bestuurlijk opdrachtgever de voortgang van het programma met het programmateam. Daarnaast worden ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en de externe accountant PwC geïnformeerd over de voortgang. De FAC wordt conform afspraak 1 keer per kwartaal geïnformeerd over de voortgang, met behulp van het programmadashboard en de toelichting daarop. In deze brief ontvangt u de stand van zaken van het verbeterprogramma. U ontvangt tevens het overzicht van het dashboard waarin u kunt zien hoe de vorderingen per programmaliijn zijn. U ziet het dashboard nu voor de tweede keer. Door de uitgestelde vergaderingen, vanwege de maatregelen door het coronavirus, wordt in uw overleg van 17 juni 2020 via een digitale infobijeenkomst een toelichting gegeven op het programma en krijgt u de gelegenheid vragen te stellen aan programmamanager Ross van Ravenswaay.

### **Stand van zaken 1 juni 2020**

Hoewel deze rapportage over het programma Versterken Financiële Functie gaat, informeren wij u ook over andere werkzaamheden van ons financiële team, omdat er samenhang is.

De medewerkers van het team financiën zijn deze periode van januari tot en met mei 2020 voornamelijk gericht geweest op het voorbereiden en het samenstellen van de jaarrekening 2018 en 2019, waarvoor de financiële informatie gecheckt, uitgewerkt en verzameld is. Ook is de voorbereiding van de Kaderbrief 2021-2024 en de zomernota volop gaande. De uitwerking van de Kaderbrief tot een begroting zal ook capaciteit vragen. Vanwege het belang van deze werkzaamheden zijn mensen die eerder in projecten werkten, tijdelijk ingezet voor deze werkzaamheden. Zo is de programmamanager vanaf april ook gedeeltelijk ingezet bij het jaarrekening proces 2018 en 2019.

Dit betekent dat voor sommige werkzaamheden van het verbeterprogramma tijdelijk een pas op de plaats is gemaakt in de maanden februari tot en met april, omdat er onvoldoende capaciteit was voor deze projecten. In de rapportage wordt dit nader toegelicht per programmaliijn. Vanaf begin mei is de bezetting aangevuld met nieuwe (externe) medewerkers, zodat het programmateam weer op sterkte is. Zoals bekend zijn we daarnaast bezig met het werven van nieuwe (interne) medewerkers bij het team Financiën, omdat we nog geen volledige bezetting op alle functies hebben. De werving, in aangepaste vorm vanwege het coronavirus, is inmiddels gedeeltelijk al succesvol gebleken, met de aanstelling van een aantal nieuwe collega's.

In de projecten zijn vooral op structuur en applicaties belangrijke stappen gezet. Bij taken en bevoegdheden zijn de rollen en taken beschreven en goedgekeurd, dit is een belangrijke basis voor het team en de samenwerking. Er wordt een (externe) communicatieadviseur aangetrokken die alle interne en externe communicatie kwalitatief toetst. Een externe medewerkster gaat het interne controleplan opzetten en uitvoeren. Daarnaast is het besluit genomen om de invoer van de verplichtingen te centraliseren per domein. We verwachten hierdoor de kwaliteit van de invoer van verplichtingen sterk te verbeteren.

### **Programma implementatie Versterken Financiële Functie**

Het programma implementatie Versterken Financiële Functie bestaat uit de volgende pijlers en deelprojecten en de voortgang wordt ook als zodanig toegelicht:

#### **Pijler 1: Structuur**



- taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen;
- implementatie centrale en decentrale financiële functie;
- borgen communicatie;
- kwantificeren en normeren van de prestatiekengetallen financiële functie.

| Nr.     | Thema   | Toelichting en voortgang  |
|---------|---|---|
| 1A - 1B | Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen    | Het rapport financiële processen en systeemeigenaren, interne controle en rollen en taken zijn goedgekeurd. Daarnaast is de contractenlijst met alle applicaties en systemen opgeleverd. Ondertussen is de implementatiefase gestart (1C) met het beschrijven en actualiseren van alle werkprocessen bij bedrijfsvoering.   |
| 1C      | Implementatie centrale en decentrale financiële functie | De implementatie van de bij 1A-1B genoemde onderdelen is in februari opgestart. Er is één bijeenkomst geweest met financial controllers en de business controllers waarbij de samenwerking in relatie tot de business centraal stond. Door de corona crisis en het jaarrekening-traject is de tweede bijeenkomst uitgesteld. We hopen dit in de komende periode alsnog workshops te organiseren met financial controllers en business controllers en met financial controllers en de financiële administratie. Daarnaast wordt op korte termijn besloten of de invoer van verplichtingen gecentraliseerd wordt per domein. Dit betekent dat een beperkt aantal personen per domein verplichtingen kunnen invoeren, waardoor we zowel de kwaliteit van de invoer verbeteren en de foute boekingen verminderen. De personen zullen hierbij ook bijgeschoold worden in de juiste boekingsgang. |
| 1D      | Borgen communicatie                                     | Een communicatieadviseur is sinds medio februari intensief betrokken bij het programma. Er is in april kernboodschap en communicatiekalender opgesteld. Deze wordt periodiek geactualiseerd om zowel de interne- als externe kwaliteit van de communicatie voor dit programma te waarborgen. Verdere uitwerking het communicatieplan volgt met de start van een extern aangetrokken adviseur.   |
| 1E      | Kwantificeren en normeren van de prestatie              | De inventarisatie van de benodigde normen (o.a. betalingstermijnen crediteuren) is afgerond. Het restant van het project is in verband met ontbreken van capaciteit uitgesteld tot het 3 <sup>e</sup> kwartaal van 2020.  |

## Pijler 2: Processen en interne controle

- tussentijds afsluiten: versnellen en verbeteren verslaglegging;
- versnellen jaarrekening;
- maandelijkse prognoses;
- ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en controlcyclus;
- verbeteren van de interne controle. Compliance met regelgeving;
- verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen;
- afgrenzing baten en lasten;
- aansluiten sub administratie met SAP.

| Nr.                 | Thema  | Toelichting en voortgang   |
|---------------------|--|--|
| 2A t/m 2C           | Tussentijds afsluiten  | Door de prioritering van het proces van het jaarverslag 2018 en 2019, is dit thema qua planning als knelpunt te benoemen. De verwachting is dat dit thema met haar deelprojecten voor juli worden afgerond, wanneer de medewerkers van de administratie beschikbaar zijn na afronding van het jaarrekening proces.   |
| 2D – 2 <sup>E</sup> | Versnellen doorlooptijd jaarrekening                                 | De deelprojecten verbetering kwaliteit jaarrekeningdossier en versnelling doorlooptijd zijn opgestart in mei. Doelstelling is om deze medio juli af te ronden.   |
| 2F – 2G             | Maandelijkse prognoses   | Het deelprojecten begroten op kostensoorten en kwaliteit interne rapportages zijn met een nieuwe scope en projectleiders opgestart in mei. Doel is deze projecten voor het einde van het 3 <sup>e</sup> kwartaal af te ronden.   |
| 2I – 2J             | Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en controlcyclus | Er is een start gemaakt met het project Financieel Handboek. Er wordt nu een inventarisatie gemaakt van zowel de gewenste ICT-structuur als inrichting van het handboek. De verwachting is dat een 1 <sup>e</sup> concept versie eind juli wordt opgeleverd. Daarna gaan de stukken digitaal ontsloten worden en kunnen alle medewerkers van de provincie Utrecht gebruik maken van deze informatie. |
| 2K-2O               | Verbeteren van de interne controle. Compliant zijn met regelgeving.  | Omdat de werving van een vaste interne controle bedrijfsvoering (met ICT-kennis) medewerker niet is gelukt, is de functie eind april extern ingevuld. De eerste concept versie wordt begin juni verder besproken in de organisatie. Na accordering zal de interne controle verder opgezet of doorontwikkeld worden.  |
| 2P                  | Verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen                   | Door het mogelijke besluit om de verplichtingen te centraliseren per domein, als het proces van verplichtingen worden aangepast. Zodoende wordt het deelproject verbeteren verplichtingen en verbeteren prestatieverklaringen ook aangepast. Doelstelling blijft om dit voor 30 juni af te ronden.   |
| 2Q                  | Afgrenzing baten en lasten   | Dit thema wordt in juni opgestart. Doelstelling is om dit eind augustus af te ronden.  |
| 2R- 2U              | Aansluiten sub administratie met SAP                                 | Dit thema zal in het 3 <sup>e</sup> kwartaal worden opgestart.   |

### Pijler 3: Applicaties en methoden

- financieel administratief systeem aanpassen;
- bi tooling, Qlik sense, Lias, EQili;
- informatiebeheer;
- processmining.

| Nr.              | Thema                                       | Toelichting en voortgang   |
|------------------|---|--|
| 3A t/m<br>3D, 3K | Financieel administratief systeem aanpassen | Een belangrijk thema is de inrichting van SAP en kansrijke verbetering van het gebruik van SAP. Eind februari is een rapport met verbetervoorstellen en quick wins aangeleverd. Dit rapport is besproken met de systeem- en de keteneigenaar. De projectleider SAP heeft n.a.v. het proces voor het jaarverslag 2018 en 2019 ca. 50 aanbevelingen gedaan die we direct gaan implementeren. Deze implementatie heeft direct gevolgen voor een aantal andere deelprojecten, namelijk het tussentijds afsluiten en de maandelijkse prognoses. Dit thema heeft de komende maanden prioriteit in het programma. |
| 3E, 3F<br>en 3J  | Bi tooling/ Qlik sense / Lias, EQILI tool   | Voor meerdere applicaties zijn we projecten aan het opstarten. Doel is het gebruik en kennis van de tools te verbeteren. Voor LIAS wordt de bestaande roadmap geactualiseerd waarbij naast de opleidingen de implementatie van de MIP activa module in het derde kwartaal zal worden geïmplementeerd.  |
| 3G               | Informatiebeheer                            | Het verder organiseren van het beheer van de verschillende informatiestromen, systemen en applicaties wordt in het 3 <sup>e</sup> kwartaal opgestart door de nieuwe projectleider.   |
| 3H               | Processmining                               | Dit project is opgestart om inzicht te krijgen in het verplichtingen proces. De eerste bevindingen willen we gebruiken voor de verbetering van het verplichtingenproces.   |

### Pijler 4: Medewerkers

- deskundigheid en kennis (algemeen, interne- en externe regelgeving en soft skills);
- kennis van IT-systemen (o.a. SAP, LIAS, EQili);
- 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.

| Nr.              | Thema  | Toelichting en voortgang   |
|------------------|--|--|
| 4A t/m<br>4E     | Deskundigheid en kennis (algemeen)                                     | Het opleidingsplan voor het team Financiën is opgesteld en goedgekeurd door de ambtelijk opdrachtgever. Het project accounting manual is gestart. Doelstelling is om dit in december 2020 af te ronden en na de zomer al de eerste versie klaar te hebben. De 1 <sup>e</sup> kenniswerkplaats (digitaal) is in april afgerond.   |
| 4F t/m<br>4K     | Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)              | De training basis BBV is in januari afgerond. De trainingen grondbeleid BBV, actualisatie BBV en de gevorderden training BBV zijn in februari 2020 gegeven. De planning was om in april de certificaten aan de deelnemers uit te reiken. Helaas is dat door de corona crisis uitgesteld. In het 3 <sup>e</sup> kwartaal 2020 start nog een extra gevorderden training groep. |
| 4M –4N           | Deskundigheid en kennis (soft skills)                                  | Eerste stap is dat hier een ontwikkelplan soft skills trainingen wordt voor het team financiën opgesteld. Dit plan is opgesteld en ligt nu ter goedkeuring voor aan de teamleiders. Daarna kan met de uitvoering van het plan gestart worden.  |
| 4L, 4O<br>t/m 4Q | Kennis van IT-systemen   | De LIAS (rapportage tooling voor de P&C producten) trainingen i.v.m. de corona crisis uitgesteld. Er wordt nu een nieuwe planning en inventarisatie gemaakt voor SAP-trainingen voor gebruikers en beheerders. De verwachting is dat de trainingen door de corona crisis uitgesteld worden naar Q3.  |
| 4R – 4S          | Bepalen van functievereisten en kwaliteitsscan van huidige medewerkers | Deze projecten worden in het begin van het 3 <sup>e</sup> kwartaal van 2020 opgestart. De bevindingen van de toetsing van de jaarrekeningdossiers van de pre-audit adviseur bij het jaarrekening proces worden hierbij betrokken   |
| 4T               | Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden                  | Dit project wordt na het project 2G) verbeteren rapportagesets. De verwachting dat dit eind van het 3 <sup>e</sup> kwartaal zal worden opgestart.  |

### Pijler 5: cultuur en managementstijl



- verbeteren kwaliteit budgethouders en voeren van periodieke gesprekken;
- managers en bestuur steunen medewerkers financiële functie in hun optreden naar de gehele organisatie;
- lerende organisatie & robuuste financial.

| Nr.      | Thema   | Toelichting en voortgang  |
|----------|---|---|
| 5A -5B   | Verbeteren kwaliteit budgethouders & voeren van periodieke gesprekken | Deze projecten worden in het 3 <sup>e</sup> kwartaal van 2020 opgestart en hebben een afhankelijkheid met 2F-2G (periodieke prognoses) en 2A t/m 2C (tussentijds afsluiten).  |
| 5C en 5D | Managers en bestuur steunen financiële functie                        | Doelstelling is om voor eind juni een klankbordgroep ingesteld te hebben met interne medewerkers. De andere projecten zullen in het derde kwartaal van 2020 worden opgestart. |
| 5E-5F    | Lerende organisatie & robuuste financial                              | De eerste projecten zullen in het derde kwartaal van 2020 worden opgestart.   |

#### Woorden en afkortingenlijst

Accounting manual = werkinstructie boek financiële processen  
BBV = Besluit Begroting en Verantwoording  
LIAS = softwarepakket voor het digitaal maken van de P&C-producten (website)  
MIP = Meerjaren investeringsprogramma  
Processmining = meettechnieken op het gebied van procesbeheer  
Qlik-sense (tool) = business intelligence rapporteringspakket  
SAP = financieel softwarepakket

#### Vervolgprocedure / voortgang

U wordt door middel van het Programmadaashboard en de bijbehorende toelichting in deze statenbrief geïnformeerd. Zoals met u afgesproken zullen wij u elk kwartaal met een programmadaashboard met toelichting informeren. Wij blijven de komende tijd de prioriteit bij het tijdig afronden van de controle op de jaarrekening 2018 en 2019 leggen. In overleg met de griffie is een digitale infobijeenkomst voor u georganiseerd op woensdag 17 juni voor toelichtingen en vragen over dit Programmadaashboard.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

De voorzitter,

De secretaris,