

**College van Gedeputeerde Staten
statenbrief**

Aan Provinciale Staten
Financiële Audit Commissie

DATUM	22-6-2021	NUMMER PS	2021FAC36
DOMEIN	Bedrijfsvoering	COMMISSIE	Financiën
STELLER	R. van Ravenswaay	TELEFOONNUMMER	06-51112138
NUMMER	UTSP 1003060450-5411	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Onderwerp Statenbrief:

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

Voorgestelde behandeling:

Ter informatie

Geachte dames en heren,

Essentie / samenvatting

Graag informeren wij u in deze brief over de stand van zaken met betrekking tot het programma Versterken Financiële Functie (VFF). U ontvangt bij deze brief het programma dashboard, waarin u kunt zien hoe de vorderingen per programmaonderdeel zijn. In deze rapportage, de tweede van 2021, kijken we terug op de maanden maart, april en mei en vooruit naar de laatste maanden (juni en juli) van het verbeterprogramma. Per 1 maart 2021 was 50% van de projecten afgerond. Per 1 juni 2021 betreft dit 79%.

Inleiding

Doel van het programma Verbeteren Financiële Functie is om een adequate en betrouwbare verantwoordingscyclus te realiseren. Het programmateam is in januari 2020 aan de slag gegaan teneinde 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 naar een hoger niveau te tillen. De ambitie is om bij het zomerreces 2021 het programma en de projecten af te ronden, wanneer de verbeteringen zijn ingebed en geborgd in de organisatie. Naast de borging die reeds plaatsvindt bij de overdracht van de eindresultaten van elk project naar de reguliere organisatie (door middel van een overdrachtsdocument), gaan we hier in de eindrapportage uitgebreid op in.

Maandelijks bespreekt de gedeputeerde Financiën als bestuurlijk opdrachtgever de voortgang van het programma met het programmateam. De FAC informeren we conform afspraak één keer per kwartaal over de voortgang, met behulp van het programmadashboard en de toelichting daarop.

Toelichting: stand van zaken op 1 juni 2021

De afgelopen drie maanden zijn er in totaal 28 projecten afgerond. Van de belangrijke sleutelprojecten zijn de projecten verplichtingenloket, tussentijds afsluiten, general IT controls finance, verbeteren prestatieverklaringen, subsidies aansluiten op SAP en moment van lastneming en het accounting manual afgerond.

In pijler 1 structuur is in mei de implementatie van het verplichtingenloket definitief afgerond. Hiermee is een belangrijk sleutelproject afgeleverd. Er staan bij pijler 1 nog twee projecten open.

In pijler 2 *processen en interne controle* is het belangrijkste sleutelproject 2A tussentijds afsluiten in mei definitief afgerond. Na vijf tussentijdse afsluitingen over het boekjaar 2020, hebben we de werkzaamheden overgedragen aan het team Financiën als onderdeel van hun reguliere werk. Dit project heeft voor een belangrijke kwaliteitsslag gezorgd binnen het jaarrekening proces 2020. De eerste geplande tussentijdse afsluiting over 2021 staat gepland in juni over de maanden januari tot en met juni 2021. Dit is ook de rapportage periode voor de Zomernota.

Het project verplichtingenloket is in mei afgerond. Daarnaast is het Memo over projectcontrol in het CMT behandeld en hebben we opdracht gekregen om dit verder te gaan uitwerken. We verwachten dat de werkzaamheden van dit project pas na de zomer kunnen worden afgerond. De inventarisatie van de benodigde normen (o.a. betalingstermijnen crediteuren) is in januari afgerond. Op dit moment hebben we het operationeel financieel dashboard opgebouwd in Power BI. We zijn de eerste versies aan het testen en bespreken met de teamleider financiën. We verwachten dit in juni af te ronden.

Bij de AO/IC projecten is een aantal deelprojecten afgerond, zoals het verbeteren van de AO/IC van inkoop, financieel beheer subsidies en HRM proces. Daarnaast zijn ook de projecten inkoopcontroles op rechtmatigheid afgerond. In mei hebben we ook alle projecten met betrekking tot het verbeteren van verplichtingen en prestatieverklaringen voltooid. Verder zijn de projecten begroten op kostensoorten en de fiscale frameworks voor loonbelasting, vennootschapsbelasting en omzetbelasting afgerond. In totaal staan er nog drie projecten open in pijler 2.

In pijler 3 *applicaties en methoden* zijn er in maart t/m mei 26 SAP wijzigingen goedgekeurd. In juni gaan we de resterende punten overdragen aan de reguliere organisatie. De resterende punten van de SAP projecten zijn na de freeze (moment waarna geen nieuwe wensen zijn toegevoegd) toegevoegd aan de lijst en hiermee afgerond. De projecten hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan een betere werking van het financiële systeem.

In het project Power BI ¹ zijn we erg druk met het toegankelijk maken en (door)ontwikkelen van een aantal rapportages. Hierbij krijgen we waardevolle feedback die we meteen proberen te verwerken in de vervolg versies van de dashboards. We verwachten dit project eind juni af te ronden.

In pijler 4 *medewerkers* is het project 4C Accounting manual in mei afgerond en beschikbaar voor de organisatie op intranet. De fiscale trainingen zijn afgerond (WKR, btw en Loonbelastingen). De trainingen juridische awareness voor financials, de training ethisch leiderschap en de SAP trainingen zijn gepland in juni, juli en september. Verder hebben we ook de werkzaamheden vanuit VFF voor het project 4M Ontwikkeltraject team 1 financiën, 4R Technologische ontwikkeling op financials en 4S Utrechtse personeelsplanning kunnen afronden. In totaal zijn er nog zes projecten niet afgerond. We verwachten deze voor het zomerreces wel af te ronden.

In pijler 5 *cultuur en managementstijl* zijn de laatste projecten in maart opgestart. Op 1 april heeft de programmaleider VFF een toelichting gegeven op het programma bij de managementtafel. Naar aanleiding van deze presentatie heeft een aantal managers zich aangemeld om mee te denken over de dashboards en de inhoud van de training financiën voor iedereen. De twee resterende projecten verwachten we in juni af te ronden.

In totaal zijn er per 1 juni 80 van de 101 VFF projecten afgerond (79%). Dat was per 1 april 54%. 21 projecten moeten nog afgerond worden in juni.

¹

Fasering aanbrenge in programma VFF

Om meer inzicht te verschaffen in de voortgang van het programma, hebben we de projecten onderverdeeld in drie fasen. Daarnaast hebben we ook 'kern' of 'sleutel' projecten benoemd, die een belangrijke rol spelen in het verwezenlijken van onze programmadoelen. In het programmadashboard is er ook een kolom met fasen toegevoegd en een pictogram van een sleutel bij sleutelprojecten. We lichten hieronder de fasen en de sleutelprojecten verder toe.

Fase 1: (ver)bouwplannen maken

In deze fase zoeken we uit hoe we kunnen zorgen voor een stevig en gezond fundament zodat ons financiële gebouw goed blijft staan. Voordat we beginnen met het verbouwen, bepalen we wat echt aan vernieuwing en verbetering toe is en schiften we hoofd- van bijzaken (mede aan de hand van de evaluatie jaarrekening en het rapport van de accountant). Voor een goede basis is het nodig dat de structuur, rollen en taken én processen op orde zijn. Dat is dan ook de focus in deze fase: de voorwaarden creëren om een succesvolle verbouwing in de volgende fase mogelijk te maken.

Waarvan o.a. sleutelprojecten:	1A3 Rollen en taken 1C1 Implementatie en borgen taken 2K t/m 2L: Plan van aanpak AO/IC 3A/3B/3C Onderzoek SAP landschap
--------------------------------	--

Fase 2: het echte werk begint: we gaan verbouwen

Nu we weten wat er nodig is om een goed fundament te leggen, gaan we aan het echte werk beginnen. Er is veel opknapwerk dat snel resultaat oplevert waardoor de bewoners van ons financieel gebouw meteen efficiënter zullen kunnen werken (bijv. SAP). Soms is er echter ook een grondige aanpak nodig en moet je provisorische reparaties of verbouwingen die in de loop der jaren zijn gedaan, afbreken en opnieuw en beter aanleggen (bijv. t.b.v. jaarrekeningen, verplichtingenloket). En zoals bij elke verbouwing worden er opeens gebreken zichtbaar waarvan je het bestaan niet wist. Als die het fundament van ons financiële gebouw aantasten, moeten we die ook aanpakken. De verbouwing gaat dan wel wat langer duren dan voorzien.






Waarvan o.a. sleutelprojecten:	1C1 Implementatie rollen en taken, 1C3 verplichtingenloket 2A Tussentijds afsluiten 2D/2E: Evaluatie jaarrekening 2018 en 2019 2L2 t/m 2 M: Verbeteren AO/IC 2P1 en 2P3: verplichtingen en prestatieverklaringen verbeteren 2R: Subsidies implementatie 3D1 t/m 3D6: Implementatie SAP verbeteringen 3F: Lias ontwikkeling
--------------------------------	---






Fase 3: oplevering van het nieuwe financiële gebouw

De steigers worden afgebroken, de werklui gaan vertrekken: tijd om het nieuwe gebouw aan de vaste bewoners over te dragen. We zorgen dat er goede handleidingen zijn, zodat helder is hoe alle nieuwe apparatuur werkt (accounting manual, werkinstructies, financieel handboek). Het gebouw heeft wel blijvend onderhoud nodig, dus bij de overdracht aan de vaste bewoners leren we ze hoe ze dat moeten doen en geven hun hiervoor het juiste gereedschap (trainingen, rapportagetool).

Waarvan o.a. sleutelprojecten:	2J2 t/m 2J3: Financieel handboek 3E Rapportage tool Qlik Sense/Power BI 3K Keuze advies financieel systeem 4C Accounting manual/4D Serviceplein 4 ^F Jaarrekening trainingen 4M 4N Team ontwikkelplan team 1 en team 2. 5A: budgethouders training (financiën)
--------------------------------	--

In onderstaande tabel ziet u in hoofdlijnen op basis van de fase indeling, de hoeveel (deel) projecten die per pijler en per fase is afgerond. Per 1 maart 2021 was 50% van de projecten afgerond. Per 1 juni 2021 betreft dit 77% (78 projecten). In juni 2021 worden de laatste 21 projecten afgerond.

OVERZICHT AFGERONDE PROJECTEN				Fase 1		Fase 2		Fase 3	
				totaal	gereed	totaal	gereed	totaal	gereed
1: Structuur			8	8	9	8	1	0	
2: Processen en interne controle			4	4	26	24	4	3	
3: Applicaties & methoden			5	3	10	4	5	4	
4: Medewerkers			1	1	9	9	13	8	
5: Cultuur & managementstijl			0	0	2	2	4	2	
Totaal			18	16	56	47	27	17	
Waarvan sleutelprojecten			7	7	23	17	8	6	

OVERZICHT % AFGERONDE PROJECTEN				% Gereed	% Gereed	% gereed
				fase 1	fase 2	fase 3
1: Structuur			100%	89%	0%	
2: Processen en interne controle			100%	92%	75%	
3: Applicaties & methoden			60%	40%	80%	
4: Medewerkers			100%	100%	62%	
5: Cultuur & managementstijl			nvt	100%	50%	
Gereed			89%	84%	63%	

Toelichting op het programmadaashboard per 1 juni 2021

Programma Versterken Financiële Functie

Het programma Versterken Financiële Functie bestaat uit de volgende pijlers en deelprojecten en we lichten de voortgang toe aan de hand van deze pijlers:

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
1C	Implementatie centrale en decentrale financiële functie	Het verplichtingenloket is in mei afgerond. Daarnaast is het Memo over projectcontrol in het CMT behandeld en hebben we opdracht gekregen om dit verder te gaan uitwerken. We verwachten dat de werkzaamheden van dit project pas na de zomer kunnen worden afgerond.
1E	Kwantificeren en normeren van de prestatie	De inventarisatie van de benodigde normen (o.a. betalingstermijnen crediteuren) is in januari afgerond. Op dit moment hebben we het operationeel financieel dashboard opgebouwd in Power BI. We zijn de eerste versies aan het testen en bespreken met de teamleider financiën. We verwachten dit in juni af te ronden.

Pijler 2: Processen en interne controle



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

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
2A t/m 2C	Tussentijds afsluiten	Bij tussentijds afsluiten hebben we het project afgerond. In totaal zijn er vijf tussentijdse afsluitingen geweest over het boekjaar 2020. Voor 2021 zal de eerste afsluiting in verband met de werkzaamheden voor de jaarrekening 2020 in mei plaatsvinden en is het nu een regulier proces geworden bij het team financiën.
2F – 2G	Begroten op kostensoorten en verbeteren rapportagesets	Het project begroten in kostensoorten is in mei afgerond. In totaal zijn er veel wijzigingen doorgevoerd. De volgende fase is dat dit proces meeloopt in de reguliere P&C cyclus. Het project 2G (kwaliteit interne rapportages verbeteren) loopt gelijk op met de ontwikkeling van Power BI. Een aantal rapportages zijn getest en zijn daarna besproken met het team Financiën. De feedback wordt verwerkt in de volgende versies. We verwachten dit project voor het zomerrecesaf te ronden.
2I – 2J	Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en control cyclus	De afgelopen weken zijn de projecten 2L3 Verbeteren AO/IC financieel beheer subsidies, 2L4 Verbeteren AO/IC proces HRM en 2O inkoop/controles op rechtmatigheid afgerond. We verwachten het laatste project 2M2 Application IT controls finance in juni af te ronden.
2K-2O	Verbeteren van de interne controle. Compliant zijn met regelgeving.	De projecten 2P1 (verbeteren verplichtingen), 2P2 (besluit verplichtingen op factuur) en 2P3 (verbeteren prestatieverklaringen) zijn in mei allemaal afgerond.
2P	Verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen	Ook hier zijn in mei de projecten subsidies (2R1 en 2R2) en de fiscale control frameworks (2T en 2U) afgerond.
2R- 2U	Aansluiten sub administratie met SAP	Bij tussentijds afsluiten hebben we het project afgerond. In totaal zijn er vijf tussentijdse afsluitingen geweest over het boekjaar 2020. Voor 2021 zal de eerste afsluiting in verband met de werkzaamheden voor de jaarrekening 2020 in mei plaatsvinden en is het nu een regulier proces geworden bij het team financiën.

Pijler 3: Applicaties en methoden



- financieel administratief systeem aanpassen;
- bi tooling, Qlik sense/Power BI, Lias, EQili;
- informatiebeheer;
- process mining.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
3A t/m 3D, 3K	Financieel administratief systeem aanpassen	Op dit moment wordt er gewerkt aan een SAP service pack update, waarbij een hard freeze periode van toepassing is voor transporten naar productie. Deze update wordt op 26 juni opgeleverd. Hierna is het weer mogelijk om wijzigingen door te voeren. Het SAP verbetertraject dragen we over aan de interne organisatie. De afgelopen weken zijn er 16 wijzigingen succesvol doorgevoerd en afgerond in het SAP systeem. Ter vergelijking: in oktober hadden we in totaal 126 deelprojecten in SAP. Het percentage afgerond is gestegen van 53% (begin april) naar 63% . Verder is de verwachting dat de besluitvorming over het krediet voor de opvolging van het nieuwe financiële systeem op korte termijn in het GS overleg wordt behandeld.
3E, 3F en 3J	Bi tooling/Power BI/Qlik sense / Lias, EQILI tool	Voor meerdere applicaties zijn de projecten volop bezig. We zijn op dit moment volop bezig met het testen van de verschillende rapportages in Power BI. Doel is het gebruik en kennis van de tools uit te breiden en te verbeteren. Voor Lias gaan we de resterende projecten in juni afronden.
3G	Informatiebeheer	Voor het project 3G is in maart een projectteam vanuit financiën gevormd. Daarbij is geïnventariseerd of de aanwezige data op de X-schijf en Documentum kunnen worden geconverteerd naar MS Teams Sharepoint. Verder is de structuur in MS teams voor team financiën opgezet. Hiermee is dit project afgerond. De daadwerkelijke conversie van de data zal op zijn vroegst in Q4 van 2021 plaatsvinden, als de conversietool van Documentum naar MS Teams Sharepoint beschikbaar is.
3H	Process mining	Dit project is begin juni afgerond.

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 4E	Deskundigheid en kennis (algemeen)	Het project accounting manual is in mei afgerond. Het accounting manual is beschikbaar op het intranet van de provincie Utrecht (groepsagina financiën). Hiermee zijn alle projecten afgerond van 4a t/m 4e.
4F t/m 4K	Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)	In verband met de volle trainingskalender van de financials zijn de trainingen juridische awareness voor financials en ethisch leiderschap in september gepland. De fiscale trainingen zijn allemaal afgerond. Hiermee zijn deze projecten ook afgerond.
4M –4N	Deskundigheid en kennis (soft skills)	Het ontwikkelplan financiën is geactualiseerd voor zowel team 1 als team 2. De ontwikkelplannen zijn in uitvoering. Voor team 1 is het plan klaar. Voor team 2 verwachten we het plan in juni te kunnen afronden. De uitvoering ligt dan bij de teamleider. Onze rol is dan afgerond bij de trajecten.
4L, 4O t/m 4Q	Kennis van IT systemen	De training beheer en opslag van data organiseren we tijdens de kick-off bijeenkomst van de begroting 2022 in juni. Het vervolg van de LIAS trainingen wordt ingepland in juni. De SAP gebruikerstrainingen worden in juni, juli en september 2021 gegeven. De Power BI training zal ook eind juni/begin juli worden gegeven.
4R – 4S	Bepalen van functievereisten en kwaliteitsscan van huidige medewerkers	Beide projecten zijn in mei 2021 afgerond.
4T	Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden	Dit project is gestart. De verwachting is dat we deze trainingen via de Utrecht Academie in juni 2021 gaan geven.

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 voor de zomer afgerond.
5C en 5D	Managers en bestuur steunen financiële functie	Deze projecten zijn in mei afgerond.

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
 Process mining = meettechnieken op het gebied van procesbeheer
 Qlik-sense / Power BI (tool) = business intelligence rapporteringspakket
 SAP = financieel softwarepakket
 AO/IC= administratieve organisatie/ interne controle

Vervolprocedure / voortgang

De komende periode ligt onze prioriteit bij het afronden van de laatste 21 projecten van het programma in juni. Veel van deze projecten zijn al in de eindfase. Zoals gezegd gaan we ervan uit dat we voor het zomerreces alle belangrijke projecten hebben afgerond en we het beheer kunnen overdragen aan de reguliere organisatie.

U ontvangt na het zomerreces in het derde kwartaal van 2021 de eindrapportage van het programma Versterken financiële functie. In deze rapportage zullen we, naast de eindresultaten van het programma, ook nadrukkelijk aandacht geven aan de gehele borging van deze eindresultaten.

Bijlagen

1: PS Dashboard VFF 2^e kwartaal 2021

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

Secretaris,
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen