

**College van Gedeputeerde Staten  
statenbrief**

Aan Provinciale Staten

DATUM	15-12-2020	REFERENTIE	R. van Ravenswaay
ONS NUMMER	XXXXXXXX	DOORKIESNUMMER	0651112138
NUMMER PS	Nummer PS	E-MAILADRES	Ross.van.Ravenswaay@provincie- utrecht.nl
BIJLAGE	Programma Dashboard FAC 4e kwartaal 2020	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

**Onderwerp Statenbrief:**

Voortgangsrapportage 4e kwartaal 2020: programma Versterken Financiële Functie 2020/2021

**Voorgestelde behandeling:**

Ter informatie

Geachte dames en heren,

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 vierde van dit jaar, kijken we terug op de maanden september, oktober en november.

**Herijking planning programma**

Bij de bespreking van de rapportage over het 3<sup>e</sup> kwartaal in de financiële audit commissie is aangegeven dat we de planning van de projecten van het verbeterprogramma gaan herijken. Door de inzet van een aantal VFF projectleden bij het jaarrekeningtraject 2018/2019, heeft een aantal projecten vertraging opgelopen ten opzichte van de oorspronkelijke planning. De projectplannen waren hierop nog niet aangepast. Door deze herijking van de baseline (oorspronkelijke datum waar we het project klaar willen hebben volgens de oorspronkelijke planning), zijn de baseline data gewijzigd volgens onderstaande tabel. Er treedt dus een verschuiving op in de oplevering van de projecten, maar we verwachten wel voor het zomerreces 2021 de projecten afgerond te hebben.

De belangrijkste wijzigingen en verschuivingen in de planning zijn:

Nr	Project	Oorspronkelijke baseline afroendingdatum conform project A4	Aangepaste baseline nov. 2020 afroendingdatum conform project A4
1A/1B	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen	baseline 30-6-2020	baseline 31-1-2021
1C	Implementatie centrale en decentrale financiële functie	baseline 1-6-2020	baseline 31-3-2021
2A t/m 2C	Tussentijds afsluiten	baseline 31-3-2020	baseline 28-2-2021
2F - 2G	Maandelijks prognoses	baseline 30-8-2020	baseline 30-4-2021
2I	Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en controlcyclus	baseline 31-12-2020	baseline 30-4-2021
2K-2O	Verbeteren van de interne controle. Compliant met regelgeving.	baseline 31-12-2020	baseline 30-4-2021
2P	Verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen	baseline 31-3-2020	baseline 28-2-2021
2R- 2U	Aansluiten sub administraties met SAP	baseline 31-12-2020	baseline 31-3-2021
3A tm 3D	Financieel administratief systeem aanpassen	baseline 30-9-2020	baseline 30-6-2021
3E, 3F en 3J	Bi tooling/ Qlik sense / Lias, EQILI tool	baseline 31-10-2020	baseline 30-4-2021
3G	Informatiebeheer	baseline 31-12-2020	baseline 30-6-2021
3H	Processmining	baseline 30-6-2020	baseline 31-3-2021
4F-4K	Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)	baseline 30-9-2020	baseline 30-6-2021
4M-4N	Deskundigheid en kennis (soft skills)	baseline 31-12-2020	baseline 30-6-2021
4L, 4O-4Q	Kennis van IT systemen	baseline 31-12-2020	baseline 30-4-2021
4R- 4S	Bepalen van functievereisten en kwaliteitsscan van huidige medewerkers	baseline 30-10-2020	baseline 30-6-2021
4T	Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden	baseline 31-3-2021	baseline 30-4-2021
5A -5B	Verbeteren kwaliteit budgethouders & voeren van periodieke gesprekken	baseline 31-3-2021	baseline 30-6-2021
5C en 5D	Managers en bestuur steunen financiële functie	baseline 31-12-2020	baseline 30-6-2021
5E-5F	Cultuurverandering en lerende organisatie	baseline 31-12-2020	baseline 30-6-2021

In het programmadashboard hebben we de projecten waarvan de planning is herijkt gemarkeerd met een blauw bolletje. 

#### In het kort: stand van zaken op 1 december 2020

In oktober is de (ambtelijke) evaluatie van het jaarrekening proces 2018/ 2019 opgeleverd. De adviezen en verbetervoorstellen die uit deze evaluatie zijn gekomen, zijn waar relevant verwerkt in de projecten van het programma versterken financiële functie en overhandigd aan het team financiën zodat dit kan worden meegenomen in het traject van de jaarrekening 2020.

Daarnaast is het actualiseren van het Financieel Handboek in oktober afgerond. In dit handboek zijn de voornaamste spelregels ten aanzien van het financiële beheer en beleid binnen de provincie Utrecht in beeld gebracht, uniform bewerkt en gebundeld. Het handboek beoogt de uniformiteit in het financiële beheer en beleid binnen de provincie Utrecht te waarborgen. Mede op basis van het handboek wordt het (digitale) serviceplein Financiën verder geactualiseerd, zodat de meest recente informatie goed toegankelijk is voor de hele organisatie. Daarnaast actualiseren we de accounting manual (werkinstructieboek) en het serviceplein Financiën verder.

Ook zijn de financiële processen beschreven. Hiervoor hebben we o.a. gebruik gemaakt van een stroomschema, waarin schematisch onder meer zijn weergegeven de activiteiten die worden uitgevoerd, de beslissingen die worden genomen en op basis waarvan de routing in het proces wordt bepaald, de systemen die worden gebruikt en de organisatorische eenheden die activiteiten uitvoeren.

Verder hebben we mede naar aanleiding van de evaluatie jaarrekening jaarrekeningtrainingen opgezet. Inmiddels zijn deze van start gegaan. De trainingen gaan o.a. over de dossiervorming, de afgrenzing van baten en lasten, materiële en financiële vaste activa en reserves & voorzieningen. Daarnaast zijn er basistrainingen BBV gegeven voor medewerkers van de verschillende domeinen. Al deze trainingen worden op dit moment digitaal gegeven en ook opgenomen, zodat (nieuwe) medewerkers ze later ook nog kunnen bekijken. Als laatste hebben we de notitie Afgrenzing baten en lasten opgeleverd hetgeen ook een van de speerpunten is bij het opstellen van de jaarrekening.

De komende maanden gaan we het implementatieplan van het verplichtingenloket verder vorm geven. De implementatie zal naar verwachting eind februari 2021 daadwerkelijk afgerond zijn zodat we één centraal verplichtingenloket per domein hebben. Op dit moment zijn we per domein aan het analyseren wie rechten krijgt om verplichtingen in te voeren en maken we de instructies voor het eenduidige invoeren van deze verplichtingen. Met de afronding van dit project zetten we een belangrijke stap naar meer uniform werken en betere kwaliteit van de data in ons financieel systeem.

Voor interne controle zijn er belangrijke stappen gezet in 2020. Het team AO/IC is op dit moment druk bezig met de uitvoering van de VIC en het opstellen van rapportages van de bevindingen voor de periodieke VIC rapportages. Voor het tussentijds afsluiten hebben we in september ons derde afsluimoment gehad. De bevindingen (inclusief de toetsing vanuit het interne controle team) nemen we mee in de evaluatie.

### Fasering aanbrenge in programma VFF (nieuw)

Om meer inzicht te verschaffen in de voortgang van het programma, onderscheiden we drie fasen. Daarnaast hebben we ook 'kern' of 'sleutel' projecten benoemd, die een belangrijke rol spelen in het verwezenlijken van onze programmadoelen. In het programmadaashboard is er ook een kolom met fasen toegevoegd en een pictogram van een sleutel bij sleutelprojecten. We beschrijven dit aan de hand van een metafoer. 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 opknappwerk 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 <sup>E</sup> Jaarrekening trainingen 4M 4N Teamontwikkelplan 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. Deze indeling is gedetailleerder dan de indeling conform het FAC programmadaashboard, omdat we kleinere (deel) projecten ook in deze opstelling hebben verwerkt. In het programmadaashboard FAC hebben we soms deelprojecten samengevoegd tot een groter project.

OVERZICHT AFGERONDE PROJECTEN			Fase 1		Fase 2		Fase 3	
			totaal	gereed	totaal	gereed	totaal	gereed
1: Structuur			8	7	9	2	1	0
2: Processen en interne controle			4	4	26	5	4	1
3: Applicaties & methoden			5	2	9	2	6	0
4: Medewerkers			1	1	8	5	13	0
5: Cultuur & managementstijl			0	0	2	2	4	0
Totaal			18	14	54	16	28	1
Waarvan sleutelprojecten			7	5	23	6	8	1

Momenteel zijn in fase 1 14 van de 18 (deel)projecten afgerond. In fase 2 zijn momenteel 16 van de 54 deelprojecten afgerond en in fase 3 is 1 van de 28 deelprojecten afgerond.

#### Algemeen

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 omstreeks de zomer van 2021 het programma en de deelprojecten af te ronden, wanneer de verbeteringen zijn ingebed en geborgd in de organisatie.

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 periodiek geïnformeerd over de voortgang. De FAC informeren we conform afspraak één keer per kwartaal over de voortgang, met behulp van het programmadaashboard en de toelichting daarop.

## Toelichting op het programmadaashboard per 1 december 2020

### 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	De processen hebben een definitieve status gekregen, met uitzondering van het WKR proces. Deze loopt enige vertraging op en proberen we in december af te ronden. Daarnaast zijn we het beheer van en publiceren van de procesbeschrijvingen aan het opzetten.
1C	Implementatie centrale en decentrale financiële functie	Het verplichtingenloket wordt per domein gecentraliseerd. De volledige implementatie verwachten we in februari 2021 afgerond te hebben. Daarnaast verwachten we in maart 2021 projectcontrol af te ronden.
1D	Borgen communicatie	We informeren we de provinciale organisatie wekelijks via de VFF nieuwsbrief. Daarnaast communiceren we ook via onze nieuwe plek op Atrium (groep financiën en programma VFF). Per kwartaal informeren we de FAC over dit programma.
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 1 <sup>e</sup> kwartaal van 2021.

#### 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	Bij tussentijds afsluiten hebben we reeds een aantal (pilot) afsluitingen gehad. In juni heeft de eerste (pilot)afsluiting plaatsgevonden. In augustus de tweede afsluiting en in oktober de derde afsluiting. In december willen we de cijfers t/m november beoordelen, zodat we belangrijk voorwerk hebben uitgevoerd voor de jaarstukken 2020.
2D – 2 <sup>E</sup>	Versnellen doorlooptijd dossiers jaarrekening	De eindevaluatie jaarrekening 2018 en 2019 is in oktober 2020 afgerond. De verbetervoorstellen zijn overgedragen aan het team Financiën.
2F – 2G	Begroten op kostensoorten en verbeteren rapportagesets	De deelprojecten begroten op kostensoorten en kwaliteit interne rapportages zijn met een nieuwe scope en projectleiders opgestart. Voor begroten in kostensoorten zal een analyse worden gemaakt van de wijzigingen die zijn doorgevoerd in de meerjarenbegroting 2021 (en verder). Wijzigingen zullen indien nodig in de zomernota 2021 worden verwerkt. Het project verbeteren rapportagesets wordt in het 4 <sup>e</sup> kwartaal van 2020 verder opgestart (in combinatie met de rapportagetool Qlik Sense/Power BI).
2I – 2J	Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en controlcyclus	Op 29 oktober is het Financieel Handboek opgeleverd. Daarna worden de stukken digitaal toegankelijk voor alle medewerkers van de provincie Utrecht.

2K-2O	Verbeteren van de interne controle. Compliant zijn met regelgeving.	We hebben een overzicht van issues opgesteld op basis van de uitkomsten en opmerkingen van de accountant bij de jaarrekeningcontrole 2018 en 2019. De werkzaamheden die team AO/IC verricht en documenteert, zullen door de externe accountant worden betrokken in de controle. Dit betekent dat de piek qua aanleveren van documentatie naar voren wordt gehaald. Naast het project vanuit het programma VFF zullen de reguliere werkzaamheden door het team AO/IC uitgevoerd worden voor de processen inkopen/crediteuren, subsidies en personele lasten. Inmiddels is de rapportage voor de verbijzonderde interne controle (VIC) over het tweede kwartaal opgeleverd.
2P	Verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen	De implementatie van het verplichtingenloket (centralisatie per domein) is gestart en doel is om dit per 28 februari 2021 geïmplementeerd te hebben.
2Q	Afgrenzing baten en lasten	Dit thema is in concept afgerond. We zijn nu bezig om de instructies verder uit te werken en ook mee te nemen in de maatwerk-trainingen. Deze worden in het 4 <sup>e</sup> kwartaal georganiseerd (jaarrekeningtraining).
2R- 2U	Aansluiten sub administratie met SAP	Dit thema is in oktober opgestart, samen met de afdeling subsidie. Er heeft inmiddels een eerste aansluiting plaatsgevonden tussen de financiële en subsidieadministratie.

### Pijler 3: Applicaties en methoden

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

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
3A t/m 3D, 3K	Financieel administratief systeem aanpassen	Een belangrijk thema is de inrichting van SAP en kansrijke verbetering van het gebruik van SAP. Het rapport met verbetervoorstellen en quick wins is aangeleverd. Belangrijke verbeteringen zoals het afrekenen van projecten en afschrijvingen zijn afgerond. Belangrijk is om te vermelden dat de totalen nog steeds blijven stijgen, omdat we steeds weer extra noodzakelijke verbeteringen zien in het pakket SAP. Zodoende hebben we ook de data van de afronding per deelproject naar achteren verschoven. Oorspronkelijke verbeterpunten kunnen al afgerond zijn, echter komen daar steeds nieuwe verbeterpunten bij, waardoor deelprojecten niet als afgerond kunnen worden bestempeld. In de periode oktober en november zijn er 15 verbeteringen doorgevoerd.
3E, 3F 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 is de bestaande planning geactualiseerd waarbij naast de opleidingen de implementatie van de MIP activa module in het wordt geïmplementeerd. Voor het jaarrekening proces 2020 zal ook het proces via Lias bewaakt worden.
3G	Informatiebeheer	Het verder organiseren van het beheer van de verschillende informatiestromen, systemen en applicaties starten de nieuwe projectleider in het 1 <sup>e</sup> kwartaal van 2021 op.
3H	Process mining	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 4E	Deskundigheid en kennis (algemeen)	Het project accounting manual is gestart en wordt voor 31 december afgerond. Het digitaal aanbieden van alle financiële informatie wordt via het serviceplein financiën ontsloten. We hopen dit in december 2020 af te kunnen ronden. In november en december worden ook de eerste jaarrekening trainingen geven.
4F t/m 4K	Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)	In het najaar zullen naast de update BBV trainingen, ook weer een basis training BBV organiseren. Beide trainingen zullen digitaal gegeven worden.
4M –4N	Deskundigheid en kennis (soft skills)	Het ontwikkelplan financiën is geactualiseerd. Binnenkort zal met de uitvoering van het plan gestart worden.
4L, 4O t/m 4Q	Kennis van IT systemen	De LIAS (rapportage tooling voor de P&C producten) worden in november en december georganiseerd. De SAP gebruikerstrainingen zijn uitgesteld naar 2021.
4R – 4S	Bepalen van functievereisten en kwaliteitsscan van huidige medewerkers	Deze projecten starten in het 1e kwartaal van 2021. De bevindingen van de toetsing van de jaarrekeningdossiers van de pre-audit adviseur bij het jaarrekening proces betrekken we hierbij.
4T	Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden	Dit project wordt na het project 2G verbeteren rapportagesets gestart. De verwachting is dat dit in het 1 <sup>e</sup> kwartaal van 2021 wordt 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 starten we in het 1 <sup>e</sup> kwartaal van 2021 op 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	Er is een klankbordgroep ingesteld met interne (financiële) medewerkers om input en advies te krijgen m.b.t. de projecten en de op te leveren stukken. De andere projecten starten we in het eerste kwartaal van 2021.
5E-5F	Lerende organisatie & robuuste financial	Het eerste project is afgerond, waarin we werken aan helder taalgebruik zodat we concreet en helder formuleren in gesprek en geschreven tekst. De andere projecten starten we in het eerste kwartaal van 2021 op.

#### 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  
 AO/IC= administratieve organisatie/ interne controle

**Informereren over de voortgang**

De komende periode ligt onze prioriteit bij het afronden van een aantal grotere projecten zoals tussentijds afsluiten, de accounting manual, het inrichten van het verplichtingenloket per domein en het afronden van de quick win aanpassingen in SAP. Graag informeren wij u zoals afgesproken volgend kwartaal weer over de voortgang van het programma aan de hand van een statenbrief en het programmadaashboard.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

De voorzitter,  
mr. J.H. Oosters

De secretaris,  
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen