

Presentatie uitkomsten 213a-onderzoek P&C-cyclus

Gemeente Schagen

Roel Lauwerier

20 oktober 2022

Agenda

- Opzet van het onderzoek: doel, onderzoeksvragen normenkader
- Aanpak van het onderzoek
- Bevindingen
- Conclusies
- Aanbevelingen

Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen (1)

Doel van het onderzoek:

1. Na te gaan hoe de werking van de financiële rapportage is en of die op orde is
2. Of het financieel beheerssysteem zich snel kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen.

Op basis van dit onderzoeksdoel is de volgende set aan hoofdvragen geformuleerd:

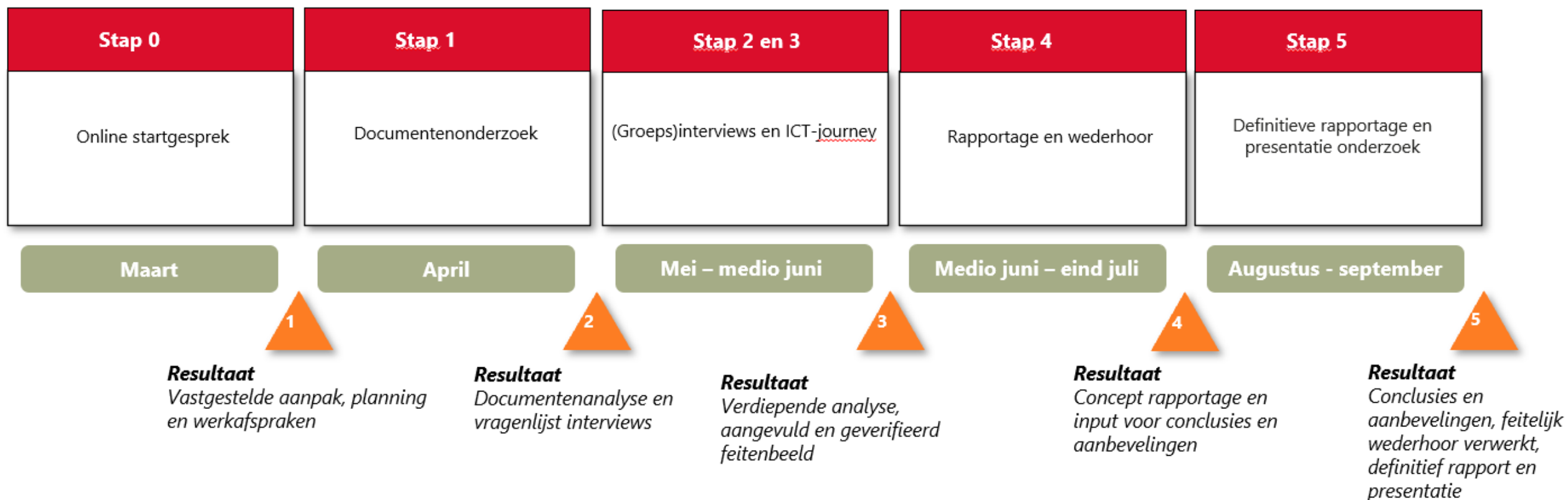
- Is de huidige financiële rapportage doeltreffend en van voldoende kwaliteit om betrouwbare rapportages op te leveren?
- Geeft de huidige financiële rapportage voldoende inzicht naar de toekomst en voorspelbaarheid?
- Is de gemeente Schagen in staat om snel te anticiperen op wijzigingen, nieuwe risico's en ontwikkelingen, en ondersteunt de financiële applicatie iFinanciën optimaal?

Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen (2)

Uit deze hoofdvragen vloeien de volgende deelvragen voort:

1. Welke systemen zijn gekoppeld aan het financiële rapportage systeem?
2. Zijn de processen voor de totstandkoming van de financiële rapportage beschreven?
3. Wie zijn er allemaal bij betrokken?
4. Is ieders rol duidelijk in het proces?
5. Is de rapportage real time, volledig en van voldoende kwaliteit om te kunnen (bij)sturen?
6. Is de financiële rapportage op de toekomst gericht en kunnen we anticiperen op risico's?
7. Wordt het financiële systeem in het kader van de financiële voorspelbaarheid al ten volle benut?
8. Welke eventuele verbeteringen zijn er nodig om de financiële voorspelbaarheid, op korte en op langere termijn te vergroten?

Aanpak van het onderzoek



Bevindingen: opzet P&C cyclus

Norm 1: De opzet van het P&C-proces is verankerd in (beleids)documenten (deels voldaan)

- In de basis biedt de financiële verordening uit 2019 het kader voor de opzet van de P&C-cyclus
- Ontbreekt aan documentatie of kaders waarin op een meer strategisch niveau is opgenomen
 - wat beoogd wordt met de verschillende P&C-rapportages te bereiken
 - hoe de documenten zich tot elkaar verhouden in de cyclus
 - wie daarbij wat moet doen.

Norm 2: De rollen, taken en verantwoordelijkheden in het P&C-proces zijn helder beschreven.

Hierdoor is duidelijk van wie wat verwacht wordt in het P&C-proces (niet voldaan)

- Geen actueel werkproces voor de P&C-cyclus, waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven
- Niet alle deelprocessen worden beschreven

Bevindingen: opzet P&C cyclus

Norm 3. Conform de financiële verordening biedt het college voor aanvang van het begrotingsjaar een overzicht aan met daarin in elk geval de data voor het aanbieden door het college en het vaststellen door de raad van de jaarstukken, de tussentijdse rapportages en de begroting met de meerjarenraming (voldaan)

Norm 4: Voornoemd overzicht is op meer detailniveau uitgewerkt, waarbij helder is beschreven wie wanneer welke rol vervult in de totstandkoming van de P&C-rapportages (deels voldaan)

- Diverse plannings aangetroffen
- Vertaling van totale jaaroverzicht voor de raad in een jaarlijkse planning voor hele P&C-cyclus ontbreekt
- Met name voor de betrokkenen vanuit de vakinhoud wordt een dergelijke jaarplanning, waarin de samenhang tussen de P&C-rapportages en de momenten van betrokkenheid voor een heel kalenderjaar zijn opgenomen, gemist

Bevindingen: opzet P&C cyclus

Er zijn vereisten gesteld aan de inhoud en vormgeving van de P&C stukken (voldaan)

- De P&C-stukken moeten voldoen aan de vorm- en inhoudelijke vereisten die zijn opgenomen in het BBV
- Het college stelt, gemandateerd door de raad, voor het proces van de controlewerkzaamheden van de accountant jaarlijks een normenkader vast.
- Het normenkader bevat een inventarisatie van de wet - en regelgeving in het kader van de rechtmatigheidscontrole bij de gemeente Schagen

Bevindingen: werking P&C cyclus – organisatie/proces

Betrokkenen in het P&C-proces vervullen hun voorgeschreven rollen, taken en verantwoordelijkheden in de totstandkoming van de P&C-rapportages (niet voldaan)

- Toebedeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk in praktijk
- Eigenaarschap niet altijd van nature ingevuld (voorbeeld: risicomanagement)

Er is voldoende capaciteit aan de kant van zowel financiën als beleid om het P&C-proces conform opzet uit te kunnen voeren (niet voldaan)

- Uitkomsten benchmarkonderzoek
- Door capaciteitstekort team financiën niet alle taken vervuld (sparren met en aanjagen van teamleiders, belastingvraagstukken en de invulling van business control)

Bevindingen: werking P&C cyclus – organisatie/proces

De voorgeschreven planning en kwaliteitsnormen voor de totstandkoming van de P&C-rapportages wordt door de organisatie gehaald. Hierdoor worden de rapportages tijdig, volledig en conform opzet opgesteld (deels behaald)

- Deadlines voor de oplevering van de P&C-stukken doorgaans behaald
- Proces waarop dit gebeurt kan beter
- Niet volledig voldaan aan de specifieke vereisten van de BBV:
 - rapportages 2019 t/m 2021: slagen te halen op het vlak van de opbouw, volgorde en presentatie van de jaarrekening
 - door de accountant aanbevolen om de jaarrekening te laten voldoen aan deze specifieke vereisten van de BBV

Bevindingen: werking P&C cyclus – financiële systemen

De systemen en (financiële) applicaties maken real time rapportering mogelijk (niet voldaan)

- Geen real time rapportering: periodieke overzetting (tweemaal daags, wekelijks en maandelijks)

De onderliggende systemen en financiële applicaties dragen bij aan de wijze waarop wordt geanticipeerd op wijzigingen, nieuwe ontwikkelingen en risico's (niet voldaan)

- Lange tijd weinig aandacht geweest voor risicomanagement
- Eerste stappen met komst van huidige concerncontroller gezet
- Invulling risicofunctie moet systematischer geborgd worden

Bevindingen: werking P&C cyclus – financiële systemen

Aan P&C-proces gekoppelde systemen worden periodiek geëvalueerd: gebruiksvriendelijkheid, financiële voorspelbaarheid, en mogelijkheid tot anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en risico's.

Op basis daarvan vindt doorontwikkeling financiële systemen plaats (niet voldaan)

- Systemen worden momenteel niet periodiek geëvalueerd door middel van een consultatie van de gebruikers.
- Bespreken van knelpunten en doorontwikkeling van systemen vindt ad hoc plaats.

Bevindingen: werking P&C cyclus – rapportages

De rapportages voldoen qua vorm en inhoud aan de gestelde eisen (deels voldaan)

- Getrouwheid en de rechtmatigheid zijn geborgd
- Slagen te halen zijn op het vlak van de opbouw, volgorde en presentatie van de jaarrekening.
- Aanbeveling van de accountant om de jaarrekening te laten voldoen aan specifieke vereisten van de BBV

In de rapportages wordt per domein verantwoord over de meest actuele gegevens (financieel en beleidsinhoudelijk). (voldaan)

- In het kader van de P&C-rapportages worden aansluitingen in de organisatie tijdig doorgevoerd om over de meest recente cijfers en beleidsinformatie te kunnen verantwoorden.
- Wel slagen te maken in het proces waarop dit tot stand komt

Bevindingen: werking P&C cyclus – rapportages

Voor de gemeenteraad, het college en de organisatie zijn de rapportages voldoende signalerend om bij te kunnen sturen. (niet voldaan)

- Lukt beperkt om de P&C-producten van de juiste signaleringswaarde te voorzien
- Timing van de stukken in de cyclus is beperkende factor

In P&C-documenten is op een goede en consistente manier koppeling tussen wat de gemeente wil bereiken, wat daarvoor gedaan moet worden en wat dat mag kosten/heeft gekost (deels voldaan)

- Doelstellingen, maatschappelijke en inspanningen de gemeente in dat begrotingsjaar gaat verrichten in programmabegroting.
- In de jaarstukken komen doelstellingen inclusief maatschappelijke effecten en ondernomen inspanningen terug
- Verbeterslag te maken in de stevigheid van de onderbouwing

Bevindingen: werking P&C cyclus – rapportages

Uit de rapportages wordt duidelijk wat de meerjarenontwikkelingen zijn en hoe hierop wordt en is geanticipeerd (niet voldaan)

- Momenteel nog niet voldoende aandacht besteed aan waargenomen ontwikkelingen, de financiële vertaling daarvan, hoe deze zich verder zullen ontwikkelen en hoe de gemeente hierop wil anticiperen

De rapportages bieden inzicht in de belangrijkste financiële risico's (niet voldaan)

- Doordat risicomanagement jaren onderbelicht is geweest kunnen de huidige rapportages onvoldoende inzicht bieden in de belangrijkste financiële risico's

De rapportages zijn compact en overzichtelijk (niet voldaan)

- Rapportages zijn niet compact (o.a. opmerking accountant over omvang jaarstukken)
- Ontbreekt aan overzicht, o.a. een totaalstelling en overzicht begrotingsvolume over de vier domeinen

Bevindingen: werking P&C cyclus – rapportages

De rapportages zijn leesbaar en begrijpelijk (deels tot niet voldaan)

- Omvang en samenhang (verschillende onderdelen, die in doel, opzet en presentatie sterk verschillen)
- Digitalisering van de P&C-producten de leesbaarheid niet heeft versterkt
- Leesbaarheid voor raadsleden niet optimaal

Conclusies

- De opzet van de P&C-cyclus en de bijbehorende rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn zeer beperkt vastgelegd
- De uitvoering van de P&C-cyclus wordt als rommelig ervaren
- De organisatie staat voor wat betreft planning en control nog in de kinderschoenen
- Er is een nieuwe koers ingeslagen door de organisatie om planning en control te versterken en hierin zijn al diverse stappen gezet
- De financiële systemen zijn momenteel nog niet voldoende ondersteunend voor de financiële rapportage
- Er zijn al slagen gemaakt voor wat betreft de inhoud van de financiële rapportages, maar er is nog verdere verbetering mogelijk

Aanbevelingen

- **Breng de basis verder op orde:**
 - Ga door met de uitvoering van het 'Ontwikkelplan Financiën'
 - Breng het procesverloop en bijbehorende planning in kaart en zet de toebedeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden op papier
 - Investeer in verdere ondersteuning vanuit systemen en applicaties
- **Doorontwikkeling van P&C-producten en het P&C-proces:**
 - Versterk het samenspel tussen raad, college en organisatie in de doorontwikkeling van de producten
 - Versterk de strategische sturing op inhoud en middelen in de P&C-rapportages en het bijbehorende inzicht in meerjarenontwikkelingen