

Aan Provinciale Staten

DATUM	5-10-2021	NUMMER PS	Voegt de griffie toe
DOMEIN	Bedrijfsvoering	COMMISSIE	Financiën
STELLER	R. van Ravenswaay	TELEFOONNUMMER	06-51112138
NUMMER	UTSP 1003060450-5526	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

**Onderwerp Statenbrief:**

Eindrapportage 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 afronding van het programma Versterken Financiële Functie (VFF). In deze eindrapportage kijken we terug op het gehele verbeterprogramma.

**Inleiding**

Doel van het programma Versterken Financiële Functie was 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. In de zomer van 2021 zijn het programma en de projecten afgerond, waarbij de verbeteringen zijn ingebed en geborgd in de organisatie. We gaan in deze rapportage uitgebreid in op de wijze waarop we de resultaten hebben overgedragen aan de reguliere organisatie. Daarnaast kunt u in het [e-magazine](https://magazine.provincie-utrecht.nl/versterkenfinancielefunctie/welkom/) (of <https://magazine.provincie-utrecht.nl/versterkenfinancielefunctie/welkom/>) over het programma meer lezen over de achtergronden.

**Toelichting:**

Het programma Versterken financiële functie was gebaseerd op vijf pijlers waaronder een veelheid aan (deel)projecten vielen. De aanpak van het programma Versterken Financiële Functie (VFF) richtte zich in de eerste fase vooral op de projecten in de pijler structuur omdat dit vaak de basis vormt voor de projecten in de overige pijlers. De rollen en taken zijn per onderdeel beoordeeld en waar nodig aangepast. Vanuit deze rollen en taken zijn ook de snelheid en kwaliteit van de bedrijfsprocessen beoordeeld. Daarna actualiseerde het programmateam de procesbeschrijvingen c.q. optimaliseerde deze en voerde waar nodig aanpassingen door in de systemen en applicaties. Daarnaast zijn sturingsrapportages aangepast of verder ontwikkeld. Toen deze basis stond, heeft het programmateam medewerkers getraind in hun eventuele nieuwe rollen en taken en leerden zij accuraat te werken binnen deze aangepaste processen. Daarna focuste het programmateam zich in de laatste fase op de cultuur die hierbij hoort.

Veel mensen uit het programmateam zijn tijdelijk ingezet om te werken aan de jaarrekeningen 2018 en 2019, en aan de Kadernota en Voorjaarsrapportage 2021. Zo is de programmamanager vanaf april ook gedeeltelijk ingezet bij het jaarrekeningproces 2018 en 2019. Dit betekent dat voor sommige werkzaamheden van het verbeterprogramma tijdelijk een pas op de plaats is gemaakt in het eerste halfjaar van 2020, omdat er onvoldoende capaciteit was voor projecten zoals tussentijds afsluiten en verplichtingenloket. Hierdoor liepen veel net gestarte projecten achter op de initiële planning. Na de zomer van 2020 zijn we volop bezig gegaan met het opstarten en afronden van de diverse projecten.

Sommige projecten hebben een lange doorlooptijd gehad (zoals rollen en taken, tussentijds afsluiten, SAP-verbeteringen en de accounting manual) omdat dit vaak de grotere projecten waren met veel afhankelijkheden (van bijvoorbeeld de softwareleverancier). Deze projecten zijn allemaal afgerond voor het zomerreces.

### **Borging van het programma**

De borging van de activiteiten en resultaten van het project waren een belangrijk onderdeel bij elk project. Zo is er van de meeste projecten een eind- en overdrachtsdocument gemaakt, waarin het beheer en de overdracht van de taken vermeld worden naar de lijnorganisatie. Dit gebeurde veelal met een overdrachtsgesprek waarin aandachtspunten en beheer kwesties werden toegelicht. De lijnorganisatie en teamleiders financiën hebben deze overdracht ook geaccepteerd.

Alle projecten van het programma zijn overgedragen naar de lijnorganisatie. Voor een aantal projecten zijn de laatste activiteiten ingepland in augustus en september 2021 (bijvoorbeeld de training voor juridische awareness), aangezien de financials in de maanden mei en juni 2021 een piekdrukte hadden. Voor de SAP-projecten is er in juni een 'freeze' periode ingesteld waarin het restant van de openstaande punten (30 van de 175 aanpassingen) zijn overgedragen aan de functioneel beheerders van SAP in het team financiën.

Eind oktober 2021 gaan we de voortgang van de verbeteringen vanuit het programma met de teamleiders financiën bespreken. Zo willen we toetsen of de verbeteringen ook langdurig geborgd zijn bij het team financiën. Daarnaast hebben we twee VFF-ambassadeurs benoemd binnen de teams financiën. Hun rol is om het gedachtengoed van het programma levend te houden, om te bewaken of financials zich houden aan gemaakte afspraken en werkwijzen en of er vernieuwingen zijn opgepakt.

### **Evaluatie door de organisatie**

We hebben een enquête uitgezet onder betrokkenen en belanghebbenden binnen de organisatie, zoals de medewerkers van de financiële teams, controllers en financiële adviseurs. Op de vraag welke resultaten en/of opgeleverde producten voor de financiële functie van de provincie als geheel het belangrijkste waren, geven de respondenten aan vooral het tussentijds afsluiten en Power BI belangrijk te vinden. De trainingen en de beschrijving van rollen en taken staan op een goede tweede plaats. Zoals een van de respondenten zegt: 'Door de tussentijdse afsluitingen serieus aan te pakken kan je sneller de jaarrekening af hebben. En een andere respondent verzucht: 'Er is eindelijk een tool werkzaam waarmee niet-financials inzicht kunnen krijgen in de financiën.'

De opvolging, het beheer en onderhoud van de opgeleverde producten/resultaten heeft het programmateam overgedragen aan de lijnorganisatie in overdracht sessies en eindrapportages. Om te zorgen voor een zorgvuldige overdracht en borging, lopen enkele projecten dit najaar nog door (bijv. Lias). Er zijn bovendien twee VFF-ambassadeurs die bewaken of de inzette 'veranderspirit' levend blijft en de resultaten niet verloren gaan. Een aantal respondenten vindt dat de borging zo goed geregeld is, maar anderen vinden dat de verbeteringen onvoldoende geborgd zijn in de organisatie. Eén respondent wijst op de rol van de teamleiders in dit verband, een andere respondent vindt dat het project te snel stopt en heeft behoefte aan meer aandacht voor Power BI, verbeteren Lias en uitleg van diverse SAP-rapportages. Bijna alle respondenten vinden het zinvol dat we in het najaar nogmaals peilen of de resultaten goed zijn geland en geborgd in de organisatie. Dan bekijken we of financials zich aan de gemaakte afspraken en werkwijzen houden en of er vernieuwingen zijn opgepakt. We vinden dat de eventuele zorgen over de borging daarmee afgerond zijn. Gemiddeld beoordelen de respondenten de behaalde resultaten/verbeteringen met een 7,5.

De organisatie van het programma in vijf pijlers werd hoog gewaardeerd: 'Zeer goed, integrale aanpak', 'volledig en zorgvuldig', 'goede invulling, zowel aandacht voor de "harde" als de "zachte" ontwikkeling'. Ook het werken met dashboards was 'prima' en 'erg inzichtelijk'.

Aan het programma was een breed samengestelde klankbordgroep toegevoegd die het programmateam adviseerde. De klankbordgroep beoordeelde voorgelegde stukken op inhoud en ging na of er draagvlak voor de voorstellen was. We vroegen aan de organisatie: vind je dit een effectieve werkwijze? Wat heb je ervan gemerkt? De reacties op deze vraag liepen zeer uiteen: 'Wel goed om zoiets op te zetten om ideeën op te halen, maar toch vrijblijvend', 'Als 80% geen commentaar heeft, zegt dat niets over draagvlak en effectiviteit' en 'Een effectief middel, waarbij ik gemerkt heb dat er bekendheid is over de verbeteringen als ook acceptatie.' Nu het programma ten einde loopt, is het aan de organisatie om verdere verbeteringen op te pakken. We vroegen welke vernieuwingen en verbeteringen prioriteit hebben. Vanzelfsprekend geven we dit 'wensenlijstje' mee aan teamleiders en andere betrokkenen.

## **Samenvatting projecten**

Bij deze eindrapportage geven we een toelichting per pijler.

### **Pijler 1 structuur**

Pijler 1 structuur bestond in totaal uit 19 projecten. In pijler 1 structuur zijn we gestart met het bepalen van de verschillende rollen en taken binnen de financiële functie. Daarna zijn de procesbeschrijvingen aangepast op deze rollen en taken en zijn de nieuwe procesbeschrijvingen op intranet gepubliceerd. Vanaf juli 2020 zijn we bezig geweest om het verplichtingenloket in te richten. Om tot een gedragen, uniforme werkwijze te komen, is ervoor gekozen zorgvuldige afstemming tussen de verschillende domeinen te organiseren. Dit heeft ervoor gezorgd dat de doorlooptijd van dit project langer was dan aanvankelijk gedacht. Vervolgens zijn via pilots de ervaringen geëvalueerd en de laatste aanpassingen doorgevoerd. Het verplichtingenloket is vanaf mei 2021 definitief operationeel. Andere projecten die belangrijk zijn geweest waren o.a. de borging van de communicatie (vanaf september 2020 structureel opgepakt onder meer via de periodieke nieuwsbrieven en informatie op intranet), de rapportages van kengetallen via Power BI en het beschrijven van het functioneel beheer van SAP.

### **Pijler 2 processen en interne controle**

Voor het project tussentijds afsluiten hebben we in 2020 op vijf momenten de financiële administratie afgesloten. Het tussentijds afsluiten heeft een positief effect gehad op de doorlooptijd en de kwaliteit van de jaarrekeningstukken over 2020. Verder heeft de evaluatie van het jaarrekeningproces 2018 en 2019 er o.a. voor gezorgd dat er in november en december diverse jaarrekeningtrainingen intern zijn ontwikkeld en verzorgd, waaronder die voor dossiervorming en afgrenzing baten en lasten.

Een ander belangrijk project was het oprichten van een team AO/IC in 2020. Dit team heeft veel controles uitgevoerd, waaronder de VIC (verbijzonderde interne controle), getoetst, én geïmplementeerd. Daarnaast hebben we ook een instructie opgesteld voor de afgrenzing van de baten en lasten. Dit was tevens de input voor de jaarrekeningtrainingen. Verder zijn er diverse projecten geïnitieerd voor het aansluiten van sub-administraties met SAP zoals de subsidieadministratie.

### **Pijler 3 applicaties en methoden**

Voor pijler 3 waren de sleutelprojecten het verbeteren van de inrichting en werking van het financiële pakket SAP CiVision Midden. Om ervoor te zorgen dat het systeem tijdens het jaarrekeningproces 2018/2019 beter ingericht was om efficiënt informatie te kunnen ontsluiten, hebben we externe deskundigheid aan het programmteam toegevoegd. Daarna zijn er continue verbeteringen opgepakt, waarbij er van de oorspronkelijke issues (ca. 50) er uiteindelijk in oktober 126 verbeteringen waren en medio 2021 was dit gestegen naar ca. 175 issues.

Hiervan waren er bij het overdrachtsmoment naar de reguliere organisatie 133 afgerond (waaronder alle issues met hoge prioriteit). Binnen de huidige organisatie is er inmiddels structureel extra mankracht bijgekomen om deze noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren. Naast SAP zijn andere ondersteunende softwarepakketten verder doorontwikkeld, zoals EQili (tussentijds afsluitsoftware), Lias en Power BI.

### **Pijler 4 medewerkers**

Een van de eerste projecten waarmee we begin 2020 zijn gestart (en die zijn afgerond) betrof de verschillende BBV (verslaggevingsregels) trainingen voor alle financials binnen de organisatie. Naast de basis en gevorderden trainingen, zijn er ook specifieke trainingen voor grondbeleid georganiseerd in januari 2020. In het najaar 2020 hebben we specifieke jaarrekeningtrainingen op maat ontwikkeld waarin we nadrukkelijk een aantal onderwerpen hebben behandeld die de kennis van medewerkers naar het gewenste niveau konden brengen. Deze trainingen werden positief beoordeeld omdat ze erg goed aansloten bij de leerbehoefte van de financials. Daarnaast zijn er veel andere trainingen ontwikkeld en gegeven, bijvoorbeeld een aantal fiscale trainingen, trainingen voor het gebruik van SAP en Lias. Het ontwikkeltraject voor team financiën is begin 2021 gestart.

### **Pijler 5 cultuur en managementstijl**

De projecten van pijler 5 zijn later in het programma opgestart. Doel was om het belang van goede financiële procedures en vastlegging sterker in de organisatie en vooral bij het management te laten leven. Dat vraagt om manieren om de informatiestroom met organisaties te versterken. Vanaf september 2020 is er een klankbordgroep opgericht om belangrijke input van de medewerkers te krijgen op bepaalde onderwerpen. Verder is er begin 2021 een visie Financiën 2025 opgesteld. In verschillende workshops was geïnventariseerd met welke trends en ontwikkelingen de provincie de komende jaren haar voordeel kan doen. Op deze manier krijgt Financiën een zwaardere rol in de overwegingen bij besluiten en in de cultuur van de organisatie. Dit zal de komende tijd verder uitgebouwd worden.

## Toelichting op het eindresultaten via het programmadaashboard

### 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
1A/1B	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen	In totaal bestond dit onderdeel uit 11 deelprojecten. In het eerste kwartaal van 2020 zijn we begonnen met het inventariseren van de rollen en taken en gesprekken met de verschillende teams die hierbij betrokken zijn. Door het jaarrekening proces 2018/2019 moesten we het project tijdelijk stilleggen. Zodoende is de doorlooptijd van deze projecten ook langer geweest dan oorspronkelijk gepland, naast de zorgvuldige afstemming tussen de verschillende domeinen. Resultaten zijn o.a. aangepaste rollen en taken, maar ook verbeteren procesbeschrijvingen die via het intranet ook makkelijk te bereiken zijn. Een aantal processen zijn bijvoorbeeld ook geautomatiseerd, zoals het WKR) declaratie proces.
1C	Implementatie centrale en decentrale financiële functie	Het belangrijkste project bij 1C was de implementatie van het verplichtingenloket. Vanaf juli 2020 zijn we ook bezig geweest om dit in te richten. De doorlooptijd van dit project is lang geweest omdat we voor de inrichting eerst de nieuwe processen moesten inventariseren, zorgvuldige afstemming tussen de verschillende domeinen moest plaatsvinden en daarna aanpassingen moesten doorvoeren in het financiële pakket SAP.
1D	Borgen communicatie	Het borgen van de communicatie hebben we vanaf september 2020 structureler opgepakt via de tweewekelijkse nieuwsbrieven. Daarnaast hebben we toen ook een stakeholdersanalyse gemaakt en daarop de communicatie intern en extern aangepast.
1E	Kwantificeren en normeren van de prestatie	De inventarisatie van de benodigde normen (o.a. betalingstermijnen crediteuren) is in januari 2021 afgerond. Daarna is het operationeel financieel dashboard opgebouwd in Power BI. Vervolgens zijn de eerste versies getest en besproken met de teamleider financiën. De dashboards zijn nu ook operationeel en worden tot tevredenheid gebruikt.

#### 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	Het project tussentijds afsluiten was een van de sleutelprojecten bij het programma. Na het jaarrekening proces 2018/2019 zijn we begonnen met de verschillende pilots voor het boekjaar 2020. In totaal zijn er vijf tussentijdse afsluitingen geweest over het boekjaar 2020. Voor 2021 is de tussentijdse afsluiting een regulier proces geworden bij het team financiën. De eerste afsluiting is in mei geweest en er zullen nog een aantal afsluitingen plaatsvinden in 2021. Verder hebben we een audit gedaan op de nota investeringen waarderen en afschrijving. Deze input hebben we gebruikt voor de nieuwe nota voor 2021. Verder is het project formatie en personele kosten afgerond, waardoor de sturing op personele kosten is verbeterd.

2D- 2E	Versnelling en verbetering jaarrekeningproces	In de zomer van 2020 is het jaarrekeningproces 2018 en 2019 geëvalueerd binnen het VFF-team. Daaruit zijn een aantal aanbevelingen gekomen (o.a. over het SAP-systeem en het verzorgen van jaarrekening trainingen). Dit rapport is aangeboden aan de gedeputeerde 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. Power BI is operationeel en de eerste trainingen voor de eindgebruikers zijn georganiseerd. Daarnaast zullen ook in het najaar van 2021 nog Power BI trainingen worden gegeven.
2I – 2J	Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning- en control cyclus	In het najaar van 2020 is het financieel handboek van de provincie Utrecht opgeleverd. De oude uit 2010 is hiermee geactualiseerd. Daarna is het beheer en actualisatie overgedragen aan het team financiën.
2K-2O	Verbeteren van de interne controle. Compliant zijn met regelgeving.	Dit onderdeel bevat 12 deelprojecten en was ook een belangrijk onderdeel van het programma. Zo is er medio 2020 een team AO/IC opgericht binnen bedrijfsvoering. Dit team heeft veel aanvullende AO/IC maatregelen geïmplementeerd, waaronder voor inkoop, HRM en financieel beheerproces. Verder zijn er ook veel interne controles verbeterd binnen de financiële processen.
2P	Verbeteren verplichtingen en prestatieverklaringen	Deze projecten hebben een lange doorlooptijd gehad. Zo is het verplichtingenproces verbeterd (ook door het verplichtingenloket), maar ook is het proces m.b.t. prestatieverklaringen aangescherpt en dit is via intranet en tijdens korte presentaties toegelicht. De prestatieverklaringen worden via audits ook door het team AO/IC getoetst in het controleplan 2021.
2Q	Afgrenzing baten en lasten	In het najaar is de instructie afgrenzing realisatie baten en lasten opgesteld. Deze notitie was ook een basis voor de jaarrekening training afgrenzen baten en lasten.
2R- 2U	Aansluiten sub administratie met SAP	Dit onderdeel bevat een aantal deelprojecten, waaronder het aansluiten van de subsidieadministratie met SAP, maar ook het onderdeel garanties/leningen en borgstellingen bewaken. Verder hebben we ook hier de fiscale frameworks voor het horizontale toezicht voor BTW en VPB opgesteld.

### 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	Een andere topprioriteit vormden de SAP-deelprojecten. Vanaf de jaarrekening 2018/2019 zijn al direct al aanpassingen doorgevoerd in SAP. Belangrijke quick-wins waren het afrekenen van WBS'en in SAP, maar ook de automatische afschrijvingen in SAP. In totaal zijn er 133 verbeteringen doorgevoerd in het systeem. Daarnaast zijn er ook trainingen gegeven aan SAP-gebruikers.
3 <sup>F</sup> /3F/3J	Bi tooling/Power BI/Qlik-sense / Lias, EQili tool	Voor meerdere applicaties zijn deelprojecten opgesteld en uitgevoerd. Zo is het gebruik van Power BI opgezet, zijn er rapportages ontwikkeld en zijn medewerkers opgeleid in het gebruik van deze tool. Daarnaast zijn er trainingen voor Lias georganiseerd en worden in het najaar nog laatste applicaties geïmplementeerd. De afsluittool EQili is in 2020 volop gebruikt voor het tussentijds afsluiten.
3G	Informatiebeheer	Voor het project 3G is in maart 2021 een projectteam vanuit financiën gevormd. Daarbij is geïnventariseerd of de aanwezige data op de huidige systemen 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 inventariseert d.m.v. een applicatie hoe de financiële processen qua tijden lopen. Deze kennis is gebruikt om financiële processen verder te verbeteren.

#### 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)	In het voorjaar van 2020 is het opleidingsplan van het team financiën opgesteld. Daarnaast is er een standaard inwerkprogramma voor het team financiën opgesteld, die daarna ook door andere teams wordt gebruikt. Het accounting manual is vanaf het voorjaar 2021 beschikbaar op het intranet van de provincie Utrecht (groepspagina financiën). In het najaar 2020 zijn er intern vijf verschillende jaarrekening trainingen georganiseerd (dossiervorming, afgrenzen baten en lasten, reserves & voorzieningen, materiële vaste activa en financiële vaste activa).
4F t/m 4K	Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)	Begin 2020 zijn er diverse BBV-trainingen georganiseerd. 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.
4M –4N	Deskundigheid en kennis (soft skills)	Het ontwikkelplan financiën is in het voorjaar 2021 geactualiseerd voor zowel team 1 als team 2. De ontwikkelplannen zijn in uitvoering.
4L, 4O t/m 4Q	Kennis van IT-systemen	De training MS Teams is in juni georganiseerd. Het vervolg van de LIAS trainingen wordt ingepland in het najaar 2021. De SAP-gebruikerstrainingen worden in juni, juli en september 2021 gegeven. De eerste Power BI training is in juni gegeven. In het 3 <sup>e</sup> kwartaal volgen de andere trainingen.
4R – 4S	Kwaliteitsscan van huidige medewerkers	De Utrechtse personeelsplanning (UPP) is afgerond.
4T	Train alle budgethouders in de kennis en vaardigheden	De eerste trainingen zijn in juni 2021 gegeven. De verwachting is dat we deze trainingen verder via de UtrechtAcademie 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	De eerste trainingen zijn in juni 2021 gegeven. De verwachting is dat we deze trainingen verder via de Utrecht Academie gaan geven
5C en 5D	Managers en bestuur steunen financiële functie	Vanaf september 2020 hebben we een klankbordgroep ingesteld om waardevolle input te krijgen op onze projecten en producten. In totaal zijn er zeven bijeenkomsten geweest van deze klankbordgroep. Verder hebben we vanuit het programma een aantal keren een toelichting gegeven op het programma via het CMT en via onze nieuwsbrieven.
5E	Cultuurverandering en lerende organisatie	Begin 2021 is het document visie Financiën 2025 opgesteld via diverse workshops om een beeld te krijgen van de belangrijke veranderingen die het team Financiën te wachten staan. Dit document is de basis voor verdere procesverbeteringen en automatisering van processen, waaronder robotisering. Buiten de scope van dit project viel de organisatie brede aanpak van de organisatiecultuur. Dit wordt centraal opgepakt.

### **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  
Power BI (tool) = business intelligence rapporteringspakket  
SAP = financieel softwarepakket  
AO/IC= administratieve organisatie/interne controle

### **Financiën**

Voor het programma Versterken Financiële Functie zijn de kosten voor het programma gedekt uit budgetten van de belanghebbende/betrokken teams. In de Zomernota 2020 is een incidenteel budget toegekend van € 350.000 voor het jaar 2020. Via de Begroting 2021 is voor het jaar 2021 een budget toegekend van € 50.000. In totaal heeft het programma € 421.362 gekost. Het nadelig verschil van € 21.362 wordt binnen de begroting van bedrijfsvoering opgevangen.

### **Vervolgprocedure/voortgang**

Eind oktober 2021 gaan we de voortgang van de verbeteringen vanuit het programma bespreken met beide teamleiders. Zo willen we toetsen of de verbeteringen ook langdurig geborgd zijn binnen het team financiën. Het beheer van de projecten is ook overgedragen aan de lijnorganisatie.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,  
mr. J.H. Oosters

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