

Onderwerp Afronden verbeterprogramma financiën

Steller W. van der Heide / J. Procee

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon	(050) 367 84 41	Bijlage(n) -	Ons kenmerk
Datum		Uw brief van	Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Vanaf oktober 2017 werken we met het verbeterprogramma financiën aan het verbeteren van de kwaliteit van de financiële organisatie. De aanleiding voor het verbeterprogramma was de afkeurende verklaring van de accountant bij de jaarrekening 2016. Het verbeterprogramma is in oktober 2017 gepresenteerd aan het Audit Committee en het Audit Committee is periodiek meegenomen in de voortgang van het programma.

Nu een groot aantal verbeteracties is gerealiseerd en de belangrijkste doelstellingen zijn bereikt, kunnen we het programma in de huidige vorm afronden. In deze brief informeren we u over de resultaten van het verbeterprogramma en geven we aan hoe de nog lopende verbeterpunten binnen de gemeentelijke organisatie zijn belegd.

Doelen verbeterprogramma

Het verbeterprogramma was gericht op het beter organiseren van de financiële processen en het treffen van de juiste beheersmaatregelen in deze processen. In de vergadering van 18 juli 2018 heeft de raad aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor het verbeterprogramma. In dat raadsvoorstel hebben we de raad toen ook meegenomen in de doelen van het verbeterprogramma.

Het korte termijn doel was gericht op het verkrijgen van een goedkeurende verklaring van de accountant bij de rekening 2017 en te borgen dat dit bij daaropvolgende rekeningen ook het geval is.

Voor het realiseren van de doelen op de korte termijn waren de acties gericht op het verbeteren van de financiële administratie en het verbeteren van de kennis van de verslagleggingsregels (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten). Ook hebben we de taken en

verantwoordelijkheden in het jaarrekeningproces aangescherpt en gezorgd voor betere interne controles op de financiële verwerking.

Het doel voor de middellange termijn was een structurele verbetering te realiseren in de administratieve organisatie en interne beheersing (inclusief algemene IT beheersing). De acties waren hier gericht op een verbetering van de financiële processen in de gemeentelijke organisatie, vanaf het begin van het besluitvormingstraject in het primair proces tot en met de financiële vastlegging in de administratie.

Deze verbeteringen helpen ons ook in het opstellen van de rechtmatigheidsverklaring die we vanaf de rekening 2021 moeten opstellen. Met deze verklaring leggen we verantwoording af over de naleving van de financiële regels die gelden voor de gemeente.

Verbeteracties

We hebben het verbeterprogramma ingedeeld in vijf sporen en hebben voor deze sporen concrete resultaten benoemd. In deze brief laten we zien wat we binnen deze sporen hebben bereikt.

1. Herijking visie op control

Het college heeft de visie op control op 27 augustus 2018 vastgesteld. De visie op control is gebaseerd op het 'three lines of defence model'. Het model helpt in het geven van duidelijkheid over de verschillende rollen in de drie lijnen¹.

Na vaststelling van de visie zijn we aan de slag gegaan met de implementatie van de visie. De implementatie was gericht op het informeren en verduidelijken van de rollen in de lijnen en te zorgen dat iedereen zijn eigen rol ook pakt. We hebben de afgelopen periode stappen gezet om op basis van het 'three lines of defence model' onze beheersorganisatie verder te verbeteren.

Daarnaast hebben we ingezet op het verbeteren van onze basiskennis rondom financiën, personeel en organisatie. Dit doen we door het organiseren van thema bijeenkomsten maar ook door te zorgen voor een goede ondersteuning vanuit de ondersteunende afdeling (vooral vanuit de tweede lijn).

Het werken volgens het 'three lines of defence model' is echter een doorlopend proces en daarmee nooit afgerond. Dat vraagt van ons dat wij daar continu aandacht aan blijven geven en het model blijven aanscherpen. Hiermee beogen we te groeien naar meer professionaliteit, samenhang en publieke waarde. De regie voor de verdere ontwikkeling beleggen we bij de concerncontroller en de directeur Financiën.

¹ De eerste lijn (het primaire proces) is verantwoordelijk voor de eigen processen. De tweede lijn ondersteunt en adviseert de eerste lijn en bewaakt of de eerste lijn zijn verantwoordelijkheden neemt. De derde lijn heeft een onafhankelijke positie, toetst de samenwerking tussen de eerste en tweede lijn en geeft daarbij verbetervoorstellen.

2. Ontwikkeling interne auditfunctie

We hebben de verantwoordelijkheid voor de audit functie neergelegd bij de concerncontroller. Daarmee waarborgen we de onafhankelijkheid van de audit functie binnen de gemeentelijke organisatie.

Team Auditing is de afgelopen jaren gegroeid op het gebied van kennis, kunde en professionaliteit. Het doel om volgens COS610 2a² te fungeren als interne beheersingsmaatregel is bereikt op alle significante financiële processen. De interne controles voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen, zoals voldoende diepgang, goede documentatie en een systematische aanpak. We hebben geïnvesteerd in opleidingen (Journey PWC), cultuurtrajecten en borging van extra reviews in het auditproces. Ondanks een moeilijke arbeidsmarkt is het ook gelukt goed gekwalificeerde nieuwe collega's aan te trekken.

3. Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) van onze kritische processen geborgd

Binnen dit spoor hebben we ingezet op verschillende verbeteracties. We noemen hier de belangrijkste.

Voor de documenten uit de planning en control cyclus (begroting, jaarrekening en voortgangsrapportages) zijn duidelijke procesbeschrijvingen opgesteld en breed gedeeld. Daarmee zijn de verschillende rollen verduidelijkt. Daarnaast is ook geïnvesteerd in de samenwerking tussen de medewerkers die een rol hebben in de deze processen en zijn de processen rondom het actueel houden van handboek financieel beheer, financiële verordening, treasurystatuut en normenkader aangescherpt.

De afgelopen jaren is geïnvesteerd in de algemene IT-beheersing. Hierbij zijn de adviezen van de accountant m.b.t. wachtwoordbeleid, autorisaties en changemanagement meegenomen. Aangezien informatie technologie een steeds grotere rol speelt in de bedrijfsvoering van de gemeente, blijft de IT-beheersing een belangrijk punt van aandacht.

We hebben de kwaliteit van de managementinformatie verbeterd. Onderdeel hiervan was het op orde brengen van de personeelsbegroting en het beter beschikbaar maken van informatie voor de directies. De ontwikkeling van management informatie is een continu proces. We blijven samen met de gebruikers werken aan de verbetering van de managementinformatie, bijvoorbeeld door gebruiksvriendelijkheid en toepasbaarheid van de informatie voor directies en financieel adviseurs te vergroten.

² COS610 2a is een standaard waarin de voorwaarden staan die voor de accountant noodzakelijk zijn om voor het bepalen van zijn oordeel gebruik te kunnen maken van de werkzaamheden van interne auditors.

4. Strategische herinrichting Grondbedrijf

In 2019 is een aantal belangrijke stappen gezet ter verbetering van de grondexploitaties. De grondexploitaties zijn opgeschoond en voldoen aan de verslaggevingsregels en de processen rondom de herijking zijn heringericht.

Eind 2019 is de 'strategische herinrichting' van het Grondbedrijf afgerond met de vastlegging van de werkprocessen en benoeming van een 'manager grondbedrijf'.

De verbeteringsprocessen zijn verankerd in nieuwe werkprocedures en worden voortdurend doorontwikkeld. Zo is begroten en verantwoord voor het Grondbedrijf nu volledig afgestemd op de reguliere begrotingscyclus en is met een meerjarenperspectief meer aandacht voor strategisch lange termijn ontwikkelingen.

5. Herontwerp basis Financiële eenheid

De organisatiestructuur binnen de eenheid Financiën is gewijzigd met als doel de verbetering van de samenwerking met en ondersteuning van het primaire proces. Naast deze structuurwijziging is tevens geïnvesteerd in teamontwikkeling binnen de financiële kolom. Het resultaat is dat de eenheid Financiën dichterbij het primair proces opereert en minder versnipperd werkt. Daarbij is de financiële eenheid ook beter in staat de eerste lijn te ondersteunen in zijn primaire verantwoordelijkheid voor het proces.

Afronding verbeterprogramma

Met de genoemde acties in de vijf sporen leggen we de basis voor een betere informatievoorziening en financiële beheersorganisatie, die noodzakelijk is voor een goede sturing en beheersing.

De resultaten van het verbeterprogramma geven voldoende aanleiding om het programma in de huidige vorm te beëindigen. De belangrijkste randvoorwaarden zijn gecreëerd, waardoor de kans op een situatie zoals in 2017 is geminimaliseerd. Er is een aantal verbeterpunten waar we aan blijven werken. Dit gaat vooral om:

- het werken volgens het 'three lines of defence model';
- een vereenvoudiging van de financiële administratie;
- een voortdurende verbetering van de administratieve organisatie, de interne beheersing en financiële kaderstelling;
- een permanente aandacht voor kwetsbare posities en sleutelfunctionarissen in de organisatie.



Deze verbeterpunten zijn structureel belegd in de organisatie. Net zoals de afgelopen jaren zullen ook de audit- en accountantsbevindingen gemonitord en geborgd worden. De werkwijze van het verbeterprogramma wordt daarmee binnen de reguliere organisatie voortgezet.

De raad heeft 850 duizend euro beschikbaar gesteld voor de uitvoering van het verbeterprogramma. Van dit budget is 810 duizend euro besteed, met name voor de inzet van externe expertise en -begeleiding. De financiële afwikkeling is meegenomen in het resultaat bij de rekening 2019.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

burgemeester,
Koen Schuiling

secretaris,
Christien Bronda