

In control programma "Fundament beter op orde, Duurzame borging"



Inhoudsopgave

1. Opdrachtgegevens.....	3
2. Opdrachtbeschrijving.....	4
2.1 Aanleiding.....	4
2.2 Doelstelling.....	4
2.3 Resultaat.....	4
2.4 Afbakening (scope).....	5
2.5 Randvoorwaarden.....	6
2.6 Samenhang met andere projecten/ programma's/ lijnactiviteiten.....	7
3. Opdrachtaanpak.....	9
3.1 Aanpak van de opdracht.....	9
3.2 Fasering van de opdracht.....	10
4. Opdrachtbeheersing.....	15
4.1 Tijd.....	15
4.2 Financiën.....	15
Financiën.....	15
4.3 Informatie.....	15
4.4 Organisatie.....	16
4.5 Risico's.....	17

1. Opdrachtgegevens

Document	In control programma: Fundament beter op orde; duurzame borging
Versie	1.0
Soort opdracht	Bestuursopdracht/Verbetertraject
Huidige fase	Fase 3 van 3: Duurzame borging
Bestuurlijk opdrachtgever	Peter Heijkoop (Portefeuille Financiën)
Ambtelijk opdrachtgever	Carlo Post (Gemeentesecretaris)
Ambtelijk opdrachtnemer	Japke Geertsma (Clustermanager VBO)
Programmamanager	Peter Versluis

2. Opdrachtbeschrijving

2.1 Aanleiding

De door de accountant gesignaleerde aandachtspunten in het accountantsverslag 2022 en de conclusie van de accountant om een beperking te verstrekken voor de rechtmatigheid zijn voor het college de aanleiding geweest om direct actie te ondernemen. Deze urgentie werd ook door de interne organisatie gedeeld. Onze organisatie moet meer op orde worden gebracht. We zijn onvoldoende "in control". De interne beheersing moet beter.

Het college heeft in oktober 2023 daarom de volgende bestuursopdracht vastgesteld: **De opdracht aan de ambtelijke organisatie is een verbeterplan uit te werken en direct in gang te zetten.** Bij de uitwerking van het verbeterplan zijn de centrale aandachtspunten van de accountant leidend. Het verbeterplan bestond uit 3 fases: 1. Korte termijn, 2. Middellange termijn en 3. Lange termijn. Voor de korte en middellange termijn zijn direct acties uitgezet. Voor de duurzame borging op langere termijn is gevraagd een plan van aanpak op te stellen.

2.2 Doelstelling

De opdracht is om **de organisatie op het gebied van interne beheersing fundamenteel te verbeteren.**

***De stip op de horizon:
"Werken volgens de bedoeling van het in control zijn" (vrij naar Wouter Hart)***

Risico-gerichte control en toezicht
Audits als spiegel om van te leren
Voer de goede managementgesprekken
Richt gezamenlijk de juiste sturingsinformatie in
Als iets fout gaat maak dan geen nieuwe regel maar vraag om oplossingen

2.3 Resultaat

De conclusie is dat veel zaken fundamenteel verbeterd kunnen/moeten worden. "Beter in control" komen vraagt om vele acties die niet allemaal tegelijk kunnen worden opgepakt. Er zijn onderlinge verbanden tussen de acties en er zijn externe factoren die van invloed zijn. De verschillende stakeholders hebben daarnaast andere belangen in ieder geval voor wat betreft prioritering. Kortom: het realiseren van de opdracht om de interne beheersing fundamenteel te verbeteren is tijdrovend, complex en niet heel concreet.

Het is goed om een aantal resultaten hier wel te benoemen:

Een tijdige jaarrekening met een goedkeurende accountantsverklaring is een belangrijk resultaat maar zeker niet het enige.

Het gaat om de kwaliteit van de sturing op de (financiële) beheersing door de lijn/vakafdelingen. Deze moet beter op orde zijn en de basis leggen voor een goede financiële verantwoording. Dit

vraagt daarnaast dat de kwaliteit en capaciteit van de financiële kolom op orde zijn zodat de organisatie goed ondersteund en geadviseerd wordt. Tenslotte gaat het over de versterking en verbetering van het kritisch vermogen in de organisatie, waaronder de (verbijzonderde) interne controle.

Betere sturing in de organisatie is (ook) een belangrijk cultuurvraagstuk. Dat vraagt dat alle medewerkers in de organisatie weten wat er van hen verwacht wordt op het gebied van de bedrijfsvoering en dat zij hier ook naar handelen (bijvoorbeeld rolneming van budgetbeheerders, budgethouders, integraal managers). Hierbij helpt een vastgestelde en nageleefde visie of stip op de horizon waar we naartoe werken waarbij het management hierop actief stuurt. Dit raakt daarom ook de gehele organisatie. Daarom is het bepalen van de stip op de horizon en deze breed uitdragen een belangrijke indicator voor het succes van dit programma. Deze stip moet medewerkers helpen bij de werkzaamheden die ze doen.

De uitvoering van dit programma richt zich op duurzame borging. Om tot deze (hoofd)resultaten te komen worden deze opgedeeld in meerdere sub-resultaten. Deze worden nader beschreven in het vervolg van dit plan én uitgewerkt in een activiteitenmonitor.

2.4 Afbakening (scope)

De bestuursopdracht voor het “In Control Programma” kent een 3 deling in termijnen:

Korte termijn - tot en met december 2023

Opdracht: verbeter de kwaliteit van de financiële administratie ten behoeve van de jaarrekeningcontrole 2023;

Middellange termijn - tot en met juli 2024

Opdracht: lever uiterlijk 9 juli 2024 de jaarrekening van 2023 op, inclusief goedkeurende verklaring van de accountant op getrouwheid en rechtmatigheid, en rechtmatigheidsverklaring door het college.

Lange termijn – januari 2024 t/m medio 2025

Opdracht: stel een plan van aanpak op voor het duurzaam verbeteren van de interne beheersing van de organisatie en de informatiepositie van management, college en raad

De onderdelen voor de korte en de middellange termijn zijn in uitvoering en lopen volgens planning. In dit plan van aanpak gaat het om de structurele borging.

Dit programma heeft relaties met de te vormen Directie Bedrijfsvoering en de Concernstaf. Het gaat dan o.a. om de visie op control en de inrichting van de financiële kolom. In dit programma gaat het over verbeteren van de beheersing, het gaat niet over de inhoudelijke beheersing zelf; deze is en blijft onderdeel van de bestaande organisatie. Met behulp van dit programma zorgen we voor meer duidelijkheid over de manieren waarop we werken, we kijken naar wat er nodig is om goed te kunnen sturen. Welke informatiebehoefte, welke verduidelijking van regelgeving etc. We nemen de inhoud echter niet over; daarvoor hebben we de professionals die dagelijks hun werk doen. In het programma richten we ons wel op de samenhang van de activiteiten die een bijdrage leveren aan het in control komen en de onderlinge verbindingen.

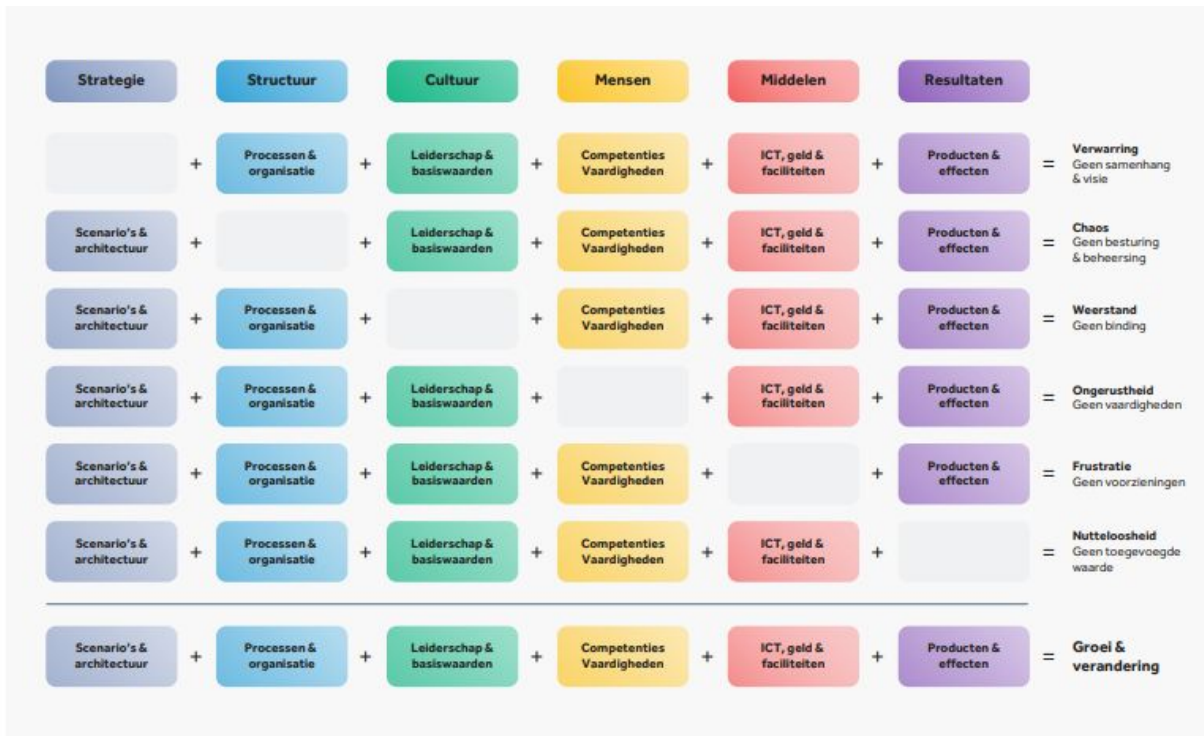
Ook gaat het over de manier waarop we samenwerken vanuit de integraliteit. Dit is relevant zowel intern waarbij Dordrecht en de Service Gemeente Dordrecht elkaar versterken als één organisatie, als extern waarbij Dordrecht met externe partijen samenwerkt als serviceprovider.

In 2024 worden in dit programma nieuwe manieren van werken voorbereid. Mede gezien de start van de nieuwe organisatie per 1 januari 2025 voorzien we dat in de eerste helft van 2025 nog enkele aanpassingen nodig zijn. Afronding van dit programma is voorzien in de zomer van 2025.

2.5 Randvoorwaarden

Het “managing Complex Change”-model van H. Knoster kan behulpzaam zijn om verandering wél succesvol te laten zijn. Alle 6 de onderstaande basiselementen zijn van belang om eenheid en samenhang te creëren tijdens het verandertraject. Het is van belang om alle 6 de elementen in de gaten te houden. Als één van de signalen aan de rechterzijde van onderstaand schema zich voordoet dan geeft dit een indicatie van het element wat (extra) aandacht nodig heeft.

Het is aan de stuurgroep om deze signalen te onderkennen, zodat er tijdig kan worden bijgestuurd.



De randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor het succes van dit programma zijn tweeledig.

Eenzijds is er grote behoefte aan draagvlak en steun. Invulling geven aan alle aanbevelingen van de accountant terwijl er tegelijkertijd een goede, geborgde en rechtmatige jaarrekening wordt opgesteld. De combinatie met het langdurig verbeteren van de kwaliteit op sturing en control is een grote opgave. Zodoende is begrip en draagvlak voor en van de lijnorganisatie/de vakafdelingen essentieel. Zonder deze collega's kan het programma niet het gewenste resultaat bereiken.

Anderzijds heeft dit programma prioriteit. De door de accountant gesignaleerde aandachtspunten dienen opgelost te worden. Kortom: we dienen als gehele organisatie ook daadwerkelijk aan de slag te gaan om deze problemen op te lossen. Hiervoor is het nodig om capaciteit en middelen vrij te maken. De raad heeft hiervoor inmiddels al een bedrag beschikbaar gesteld. In de perspectiefnota 2025 is ook voor de jaren 2024 en 2025 een verzoek ingediend om incidenteel budget (zie ook paragraaf 4.2) toe te kennen.

Vanaf 2025, wanneer het proces van borging wordt gerealiseerd, gaat de randvoorwaarde "tijd" een rol spelen. Als gevolg van de organisatie-aanpassingen heeft de organisatie tijd nodig om op orde te komen. Hiervoor is rust en ruimte nodig. Het principe van in control komen vraagt adoptietijd in de vorm van een groeimodel. Hierdoor is het onmogelijk om alle ontwikkeling in 2024 als volgroei te realiseren.

2.6 **Samenhang met andere projecten/ programma's/ lijnactiviteiten**

De resultaten van het verbetertraject zijn nauw verweven met andere verandertrajecten binnen de gemeente Dordrecht. Hierdoor ontstaan er langs verschillende lijnen wederzijdse afhankelijkheden. Van onderstaande projecten volgen we de ontwikkelingen. We proberen afstemming te zoeken voor wat betreft timing maar deze projecten vallen niet onder dit programma.

Het belangrijkste aanpalende traject is die van **Besturing & inrichting**. De vorming van de Concernstaf en de inzichten die het verbetertraject Fundament op orde met zich meebrengt vragen onderlinge afstemming.

Bij het opstellen van de processen is het ook belangrijk om vast te leggen "wie waarvan is". Gezien de organisatieontwikkeling naar de nieuwe organisatie per 1 januari 2025 is dit ook van belang. Daarom zijn een visie op control met aandacht voor de positionering van control en de inrichting van de financiële kolom belangrijke documenten. Deze worden door de kwartiermakers Bedrijfsvoering en Concernstaf vormgegeven. Deze documenten geven input aan het In Control programma, bijvoorbeeld op het gebied van inrichting van de interne verantwoording en de deelnemers aan de managementgesprekken.

Als onderdeel van de implementatie van B&I wordt aandacht besteed aan de onderwerpen **Identiteit en Cultuur**. Het rapport van Van de Bunt geeft als bouwsteen op dit gebied: "Het ontwikkelen van een op samenwerking gerichte cultuur met oog voor ambitie, kwaliteit en innovatie." Binnen het In Control programma zoeken we aansluiting bij Identiteit en Cultuur. We zetten vooral in op samenwerking en continu verbeteren en brengen dit in de praktijk in de thema's die we uitwerken.

Het traject van de **ombuigingen** vraagt om beter inzicht in de financiën en betere sturing. Mogelijk heeft het traject ombuigingen effect hebben op de capaciteit en kwaliteit van het In Control programma.

De methode van de **team- en jaarplancycclus** is in november 2023 geëvalueerd. Hier is een duidelijk relatie met In control programma. Er is nog niet besloten waar de trekkende rol ligt voor de jaarplannen 2025.

Om invulling te geven aan de wens om meer te professionaliseren t.a.v. inkoop- en contractmanagement is in 2023 al gestart met het project **Inkopen doe je samen**. In dit project wordt enerzijds gericht op een inhoudelijk traject met onder andere het maatschappelijke effect van maatschappelijk verantwoord inkopen, en anderzijds een procesmatig traject met het evalueren van de processen, controlmogelijkheden en daarbij horende aanbevelingen. De uitkomsten van het procesmatige traject dienen als input voor het In Control programma. Specifiek de aanbevelingen van de accountant voor de domeinen Inkoop- en contractmanagement.

De programma's "Inkopen doe je samen" en "Beter in control" hebben de verbinding gezocht waardoor de activiteiten goed op elkaar afgestemd worden. Het gaat o.a. om het vaststellen van een inkooporganisatie-model, afspraken rondom inkoop meldingsplicht, archivering van inkoopdossiers, vastleggen van verplichtingen en spelregels rondom prestatielevering

Begin maart 2024 is een pilot gestart met de inzet van een nieuwe **(elektronisch) handelssysteem**. Als alles naar behoren functioneert zal het de rechtmatigheid moeten bevorderen en de foutmarge moeten minimaliseren. Dit vooruitzicht is nauw verbonden aan de aanbevelingen van de accountant voor de domeinen Inkoop- en contractmanagement.

De gegevensbescherming dient beter geborgd te worden in de organisatie. Hierbij bestaat grote overlap met het project **Privacy & informatiebeveiliging**.

In 2023 is geconstateerd dat structurele privacy bewustwording bij medewerkers nodig is. Voor de naleving van de AVG en de Wpg is de factor mens heel belangrijk. Daarom is een privacy bewustwordingsprogramma opgestart.

Door onderlinge afstemming tussen het project Privacy & informatiebeveiliging en het Fundament beter op orde versterken we de resultaten. Als privacy risico's worden beheerst, is de organisatie beter in control.

3. Opdrachtaanpak

*De vraag is niet hoe we mensen kunnen controleren
maar hoe we samen enige controle over een situatie krijgen
(Mary Parker Follett; grondlegger van management- en organisatie-theorie)*

3.1 Aanpak van de opdracht

Er zijn veel producten op te leveren. Deze zijn ondergebracht in een aantal thema's. Per thema is een trekker degene die de coördinatie heeft op de onderliggende producten. Thema's kennen hun eigen fasering. Trekkers rapporteren aan de programmamanager.

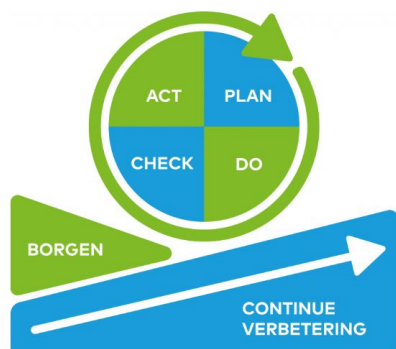
Een groot deel van de werkzaamheden willen we doen met de bestaande medewerkers, zowel vanuit Dordrecht als vanuit de SGD waarbij een vertegenwoordiging vanuit het IBD als liaison opereert; dat heeft voor- en nadelen. Voordeel is dat medewerkers later in de dagelijkse praktijk de nieuwe manieren van werken eenvoudiger tot zich nemen. Een ander voordeel is dat de bestaande kennis in de organisatie helpt om stappen te zetten (mensen kennen de problematiek en hebben er direct voordeel bij als zaken beter lopen).

Nadelen zijn er vooral in de beschikbare capaciteit (medewerkers moeten het er (deels) bij doen) en soms is het lastig om je bestaande werk anders te moeten doen (we doen het toch al jaren zo).

In de stuurgroep zitten o.a. de teamleiders van S&C, P&C en CBB zodat de verwevenheid met de dagelijks werkzaamheden bewaakt wordt. De stuurgroep zorgt voor verbinding van de thema's, bewaakt de capaciteitsvraagstukken en stelt mogelijk aanpassingen van prioritering voor. De stuurgroep weegt de prioritering van de werkzaamheden af tegen de reguliere werkzaamheden.

In de manier waarop we samenwerken in dit programma, hanteren we enkele principes. Dit programma kent geen blauwdruk, omdat we geloven in een aanpak waarmee we samen stap voor stap ontwikkelen. We geven wel richting. Deze principes richten de manier waarop we willen werken, zonder ruimte voor keuzes dicht te timmeren.

1. Van A, naar B, volgens de principes van B. We vernieuwen. Het helpt om vandaag al met die bril te werken, zodat we kansen gaan zien. Waar mogelijk beginnen we vandaag al.
2. Afspraak is afspraak en we zijn eerlijk over de mogelijkheden die we hebben. Als we hulp nodig hebben, dan vragen we dat vroegtijdig (bij elkaar of bij de stuurgroep).
3. Vernieuwen doen we samen. We werken de voorstellen uit en maken gebruik van kennis en expertise uit de organisatie en daarbuiten. We laten ons verrassen door mensen waar we niet eerder mee hebben samengewerkt.
4. We bedenken het niet in onze ivoren toren, we consulteren het management en werken op onderdelen met (klankbord) groepen uit de organisatie.
5. Focus; dit betekent dat we niet alles in één keer anders kunnen doen. Integraal wegen we af wat we aan verandering kunnen dragen (kracht van de organisatie) en durven daarin keuzes te maken.
6. PDCA => we gaan beginnen én we richten de PDCA-cirkel in. We bouwen, evalueren, borgen en zorgen voor continue verbetering.



3.2 Fasering van de opdracht

De opdracht is verdeeld over diverse thema's.

Per thema zijn meerdere activiteiten opgenomen in een activiteitenmonitor. Deze monitor geeft inzicht in de activiteiten die gedaan worden om tot een product te komen. Hierop wordt door de stuurgroep(-leden) gestuurd. De monitor geeft ook inzicht in de “op te leveren producten, inclusief een indicatie van het tijdstip waarop het product gereed is”. Sturing op de op te leveren producten voor de raad vindt plaats door de ambtelijke stuurgroep.

De thema's zijn:

- I Aanbevelingen managementletter borgen
- II Interne verantwoording en informatiestromen borgen
- III Informatiepositie van de raad verbeteren
- IV Nota's en verordeningen actualiseren
- V Professionalisering accountmanagement verbonden partijen
- VI Cultuur en communicatie

I. Aanbevelingen managementletter borgen

De gemeentesecretaris heeft aan de clustermanagers de opdracht gegeven om aan de slag te gaan met de aanbevelingen uit de Managementletter 2023.

In maart en begin april gaan de senior auditor en de programmamanager In Control bij alle cluster MT's langs om deze opdracht nader te duiden en om concrete afspraken te maken welke zaken door de clusters zelf worden opgepakt en welke centraal worden opgepakt. Medio mei is er een totaaloverzicht beschikbaar en wordt de monitoring op de voortgang bijgehouden. Direct na de zomer volgt een opvolging van de rondgang langs alle MT's. Vòòr de start van de ML 2024 zouden we dan gereed moeten zijn met deze borging.

In april zal het VIC jaarplan worden vastgesteld.

II. Interne verantwoording en informatiestromen borgen

In het voorjaar 2024 starten we met een pilot voor gesprekken in de managementcyclus. Tijdens de eerste gesprekken gaat de gemeentesecretaris volgens een vast format in gesprek met de clustermanager over diverse bedrijfsvoeringszaken. Bij de gesprekken sluiten ook de businesscontrollers aan. Ter voorbereiding op de gesprekken laat de clustermanager zich informeren door zijn teamleiders, de P&C adviseurs en de CBB-adviseurs. Na elke gespreksronde vindt evaluatie plaats; hierbij zal telkens gekeken worden naar het proces én naar mogelijkheden om de inhoud van de gesprekken te verruimen.

Doel is om vanaf 2025, in de nieuwe organisatie, deze gesprekken minimaal 3 maal per jaar te laten voeren tussen clustermanager en concerndirecteur. Ongeveer 2 of 3 maal per jaar zal dit gesprek ook plaatsvinden in de concerndirectie.

In het najaar van 2024 zal een visie op de structurele inrichting van de informatiestromen worden besproken. In deze visie wordt een beeld geschetst over de manier waarop de informatiebehoefte in een organisatie vertaald wordt naar goede informatievoorziening.

De informatievoorziening aan het bestuur krijgt vorm in dit thema. In het eerste halfjaar richten we ons op de inrichting van systemen en richten ons intern op het maken van afspraken zodat manieren van werken (beter) geborgd worden. Direct na het zomerreces gaan we met de bestuurders in gesprek. Doel is om dan ook concrete afspraken te maken over de informatiebehoefte.

II a. Verbeteren P-sturing

Menskracht is heel belangrijk, ook voor de gemeente Dordrecht. De personeelslasten en de formatie zijn op dit moment echter niet goed te prognosticeren noch actueel te volgen in de begroting. Het is wenselijk om een actueel inzicht te verkrijgen in aantal FTE en loonsom als ook een goede prognose.

Onderdeel hiervan is ook het proces hoe te komen tot uurtarieven en het vastleggen van regels omtrent doorbelasting. Alles met inachtneming van de wet- en regelgeving in het bijzonder de BBV en de SISA of subsidie verantwoordingen.

Om dit mogelijk te maken zijn (o.a.) spelregels nodig. Het resultaat van deze opdracht is: eenduidige processen rondom:

- aannemen van vast personeel
- aannemen van inhuurpersoneel,
- het begroten en boeken van personeelslasten.
- het boeken en prognotiseren van inhuurlasten
- het bepalen van uurtarieven
- doorbelastingen

Het is de intentie om voor het zomerreces deze processen eenduidig te hebben vastgesteld. Dat geeft sturing aan de manier van werken in het tweede halfjaar.

Ook de gevolgen van de organisatiewijziging per 1-1-2025 voor de processen zullen in het tweede halfjaar worden bekeken. De processen zullen in die periode worden voorbereid op de nieuwe werkwijze vanaf 1-1-2025. Evaluatie van de werking vindt dan plaats in het eerste halfjaar 2025.

II b. Risicomanagement

In het tweede kwartaal zal een nieuwe kaderstellende nota Risicosturing & weerstandsvermogen worden besproken in de auditcommissie. Deze nota zal compact zijn. Het "hoe" zal later in een uitvoeringsnota worden opgenomen. Afhankelijk van het vervolg wordt bepaald wanneer deze uitvoeringsnota kan worden opgeleverd.

Voor de jaarrekening controle 2023 is een eerste versie van de frauderisico-analyse opgesteld. De aanbevelingen die zijn opgenomen in de analyse 2023 worden in het tweede halfjaar opgepakt. In 2024 zal deze worden gedeeld met het college.

II c. Matrixsturing

De organisatie kent naast de lijn sturing ook projecten en programma's. Deze worden bemenst vanuit de lijnorganisatie. Inzicht in de gevraagde en de beschikbare capaciteit dient te worden verbeterd. Hiervoor zal een planningstool worden ingericht zodat de capaciteitsplanning kan worden gebruikt voor prioritering.

Het werken in de matrix kan als complex worden ervaren. Wellicht dat portfoliomanagement hierbij kan ondersteunen. Met behulp van PPM kunnen projecten en programma's worden gemonitord. In 2024 gaan we onderzoeken hoe we hier invulling aan kunnen geven.

III. Informatiepositie van de raad verbeteren

De gemeenteraad heeft aangegeven dat zij de P&C producten als moeilijk leesbaar/dik ervaren. Bij het eerstvolgende P&C product (de perspectiefnota 2025) en de jaarrekening 2023 zal hier aandacht aan worden besteed. Ook zijn er mogelijkheden de duidelijkheid van de beslispunten bij de P&C producten te verbeteren. De jaarrekening zal niet alleen via een website worden aangeboden maar ook als pdf-document. Het gebruik van de applicatie voor de P&C producten zal worden beoordeeld en waar mogelijk worden verbeterd.

In februari 2024 heeft de auditcommissie de wens uit gesproken de sturing op risicovolle projecten op te nemen in een te actualiseren Nota Kiezen Sturen en Verantwoorden (en waar nodig een te actualiseren Financiële verordening).

In de auditcommissie wordt ook al enige tijd gesproken over het verbeteren van de (set van) indicatoren waarop de raad kan bijsturen. Gemeenteboard heeft in december 2023 een presentatie in de commissie gehouden over hun product waarmee gemeenteraden inzicht kunnen krijgen in (een set aan) indicatoren. In februari heeft de auditcommissie besloten niet verder te gaan met deze mogelijkheid en in gesprek te gaan met de ambtelijke organisatie om te verkennen wat er mogelijk is. Deze gesprekken zullen de komende tijd vervolgd worden en er zal een plan worden gemaakt. In het najaar 2024 maken we afspraken over de periodiek aan te leveren indicatoren.

IV. Actualiseren nota's en verordeningen

De wens is om beter in control te komen. Hierbij kijken we niet alleen naar werkprocessen maar (uiteeraard) ook naar de laatste wet- en regelgeving. De nota's en regelingen worden allemaal beoordeeld en waar nodig geactualiseerd. Ook interne regelingen komen aan bod.

In het 3e kwartaal zal een Regeling budgetbeheer intern worden vastgesteld.

In september vindt een oriënterende bespreking plaats met de auditcommissie over een nieuwe Financiële Verordening. Het is onze intentie om deze nog in het vierde kwartaal ter vaststelling aan te bieden aan de raad.

Het financierings statuut wordt in het 3^e kwartaal afgerond en het nieuwe afschijvingsbeleid in het 4^e kwartaal.

Een nieuwe Notitie grondbeleid wordt in 2024 afgerond.

In december 2023 heeft de commissie BBV een nieuwe Notitie overhead en een notitie rente vastgesteld. In het tweede kwartaal zal worden beoordeeld of de aanpassingen gevolgen hebben voor onze eigen afspraken. Indien nodig zullen de wijzigingen in het tweede halfjaar worden doorgevoerd voor de begroting 2025.

De Algemene Subsidieverordening (ASV) wordt geactualiseerd en in het vierde kwartaal aangeboden.

V Professionalisering accountmanagement verbonden partijen

Veel taken van onze gemeente worden uitgevoerd door verbonden partijen. Volgens het BBV is een verbonden partij een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft. Om adequaat te kunnen sturen op de verbonden partijen is er binnen de organisatie expertise en capaciteit nodig. Dit om het gemeentebestuur op een juiste wijze te kunnen adviseren over de verbonden partijen.

Ook voor deze partijen is het goed om de nota regelmatig te actualiseren. In het derde kwartaal zal deze worden besproken met de auditcommissie. Aansluitend gaat deze verder in het proces met het streven deze in 2024 vast te laten stellen.

Dit zal bijdragen om het proces van registratie van en advisering over verbonden partijen te verbeteren.

VI Cultuur en Communicatie zijn zeer belangrijk ter ondersteuning van het gehele programma.

Voor het welslagen van dit programma is het belangrijk om te werken aan een cultuur waarin we samenwerken, waarin (professionele) ruimte is om te werken én om te leren, waarin we elkaar mogen en durven aan te spreken en waarin we nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden.

In het traject Identiteit & Cultuur worden stappen gezet met het vormgeven van de organisatiecultuur. Van de Bunt adviseerde: ontwikkel een op samenwerking gerichte cultuur met oog voor ambitie, kwaliteit en innovatie. Denk hierbij aan:

1. Een verbonden organisatie met ruimte voor diversiteit en veelkleurigheid.
2. Samenwerkingsgerichtheid: een open en samenwerkingsgerichte cultuur met oog voor effect en resultaat.
3. Professionele ruimte met verantwoordelijkheden laag in de organisatie.
4. Het leidinggeven als een belangrijke factor die bijdraagt aan het succesvol samenwerken en het behalen van resultaten.
5. Innoverend vermogen, onderzoekend en nieuwsgierig gericht op toekomstige ontwikkelingen en/of vernieuwingen

Bij de thema's van het in Control programma zullen we deze adviezen voor wat betreft de nieuwe cultuur meenemen. Concreet: We starten in het tweede kwartaal met het laten uitvoeren van een pilot van een cultuurscan voor een gering aantal teams. Deze scan zal input geven voor verdere acties.

Communicatie is hierbij een sleutelwoord; vanuit het programma maar ook naar elkaar. Ook op dit vlak kunnen we nog leren. Daarom wordt ook in dit programma aandacht besteed aan het onderwerp cultuur.

In onderstaande overzicht is opgenomen welke producten worden opgeleverd. Hierbij wordt opgemerkt dat sommige producten voor de interne organisatie zijn, sommige producten worden voor het college opgesteld en er zijn producten die aan de raad worden gestuurd. Daar waar de raad het eindpunt is dient dit (uiteraard) ook eerst intern en door het college te worden vastgesteld. De genoemde datum betreft in alle gevallen het eindpunt.

3.3 Planning

De thema's hebben een eigen tempo en onderlinge afhankelijkheid.

Thema I heeft de hoogste prioriteit. Voor de start van de ManagementLetter 2024 dient dit te zijn opgelost en geborgd.

Thema II is een langlopend traject. Informatie wordt steeds actueler, onderwerpen worden uitgebreid en de gesprekken zullen verbeteren.

Thema III is ook een langer traject. Dit vraagt afstemming met de raad.

Thema IV, V en VI hebben invloed op de andere thema's maar kunnen los hiervan worden uitgevoerd.

In onderstaande tabel zijn de op te leveren producten en een tijdslijn opgenomen:

Onderwerp	Product	Datum
Informatiepositie van de raad verbeteren;	Beter leesbare P&C producten, betere beslispunten bij Raadsvoorstellen P&C producten	Start 1 ^e P&C product
Informatiepositie van de raad verbeteren;	Vastgestelde, periodiek aan te leveren indicatoren	Q4 2024
Nota's en verordeningen actualiseren	Nota risicosturing en weerstandsvermogen 2024	auditcommissie 14 mei 2024
Nota's en verordeningen actualiseren	Financiële verordening	Q4 2024
Nota's en verordeningen actualiseren	Financieringsstatuut	Q3 2024
Nota's en verordeningen actualiseren	Afschrijvingsbeleid	Q4 2024
Nota's en verordeningen actualiseren	Notitie grondbeleid	NTB
Nota's en verordeningen actualiseren	Algemene Subsidie Verordening	Q4 2024
Professionalisering accountmanagement verbonden partijen	Nieuwe nota verbonden partijen	Q3 2024
Cultuur en communicatie	2 maal per jaar wordt auditcommissie bijgepraat door wethouder	23 april 2024 en 22 oktober 2024. In 2025 NTB

4. Opdrachtbeheersing

4.1 Tijd

Het verbeterplan heeft een beoogde doorlooptijd tot en met december 2024. De verschillende thema's hanteren hierin op elkaar aansluitende (en soms overlappende) termijnen.

Lange termijn:

- Start: Oktober 2023
- Intensivering: vanaf juni 2024
- Einddatum: medio 2025

4.2 Financiën

Financiën

De activiteiten in dit programma zijn een investering in de toekomst. De resultaten zullen leiden tot een verhoogd control niveau waarbij tijdig kan worden bijgestuurd en reparaties achteraf minder/niet nodig zijn.

Dit programma raakt een groot deel van de organisatie en gaat voor een belangrijk deel over manieren van werken, vergroten van kennisniveau in de gehele organisatie en cultuuraspecten. Extra budget is nodig voor de inzet van een programmamanager, extra inhuur op de auditfunctie en de adviesfunctie om de eerste verbeteringen op het gebied van kaderstelling en werkprocessen door te kunnen voeren en goed te laten landen in de organisatie. Dit vraagt ook om middelen voor training van medewerkers. Daarnaast is extra budget nodig voor het borgen van inkoop- en contractmanagement processen inclusief het opstellen van infographics. Tenslotte voor het verder optimaliseren van het gebruik van ICT middelen voor P&C-tools en verbetering van de informatievoorziening.

In de perspectiefnota wordt een extra bedrag opgenomen van in totaal € 500.000 voor 2024 en 2025.

4.3 Informatie

Het college vraagt om tussentijdse bestuurlijke rapportagemomenten over de uitvoering. Na 4 maanden, 8 maanden en aan het einde van 2024 en aan het einde van het 1^e kwartaal 2025 zal een voortgangsupdate richting het college worden gestuurd. Deze update wordt ook gedeeld met het management. De auditcommissie wordt 2 maal per jaar bijgepraat door de wethouder. In 2024 staan deze gepland op 23 april en 22 oktober. Voor 2025 is dit nog niet gepland.

Documentatie wordt via MS Teams geborgd in een gedeelde map, waar de deelnemers aan de stuurgroep en de trekkers toegang voor hebben. In het geval daar behoefte aan mocht zijn kunnen sub-kanalen worden gemaakt in MS Teams waar de leden in kunnen samenwerken.

4.4 Organisatie

Binnen de uitvoer van dit verbetertraject komen verschillen groepen en rollen samen.

Bestuurlijke stuurgroep
Wethouder Financiën
Gemeentesecretaris
Clustermanager VBO
Stadscontroller
Programmamanager

Ambtelijke opdrachtgever
Gemeentesecretaris/ algemeen directeur
Opdrachtnemer:
Clustermanager VBO

Stuurgroep
Clustermanager VBO
Programmamanager
Teamleider CBB
Teamleider P&C
Teamleider S&C
Stadscontroller
Programmasecretaris

Kerngroep
Programmamanager
Programmasecretaris
Businesscontroller
Strategisch adviseur
<i>Te betrekken projectleiders</i>

Ondernemingsraad
Periodiek bijpraten

Stakeholders
Per onderwerp te betrekken

We lichten dit kort toe:

Bestuurlijke stuurgroep

De portefeuillehouder Financiën is bestuurlijk verantwoordelijk voor:

- o Een kritische reflectie op de voorgestelde maatregelen,
- o Het collectief maken van de keuzes in door te voeren maatregelen,
- o (Bestuurlijk) draagvlak voor de maatregelen in de fase van uitvoering.

Gemeentesecretaris/algemeen directeur: is opdrachtnemer van het college en ambtelijk opdrachtgever voor de uitvoering van de maatregelen aan de organisatie en geeft sturing aan het proces.

Clustermanager VBO: is ambtelijk opdrachtnemer en verantwoordelijk voor het proces.

Stadscontroller: is adviseur

Programmamanager: is regisseur en aanjager van het proces, escaleert dilemma's en organiseert inhoudelijke inspiratie waar nodig.

Het ambtelijk opdrachtgevers overleg vindt 4-wekelijks plaats. Deelnemers zijn de Gemeentesecretaris, clustermanager VBO, stadscontroller, programmamanager en programmasecretaris.

In de **Stuurgroep** komen alle sporen bij elkaar en wordt de voortgang en prioritering afgestemd. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor het toetsen van de maatregelen én de vertaling naar de dagelijkse manier van werken. De stuurgroep draagt stakeholders aan die belangrijk zijn in de uitwerking van de thema's.

Kerngroep: ondersteunt en faciliteert de programmamanager bij zijn opdracht. De klankbordgroep bestaat uit medewerkers met een goede antenne voor zaken die spelen in de organisatie. Zij hebben een adviserende en toetsende rol in het programma. Ze toetsen voorstellen en adviseren de programmamanager. De kerngroep stemt periodiek af met de trekkers.

Ondernemingsraad: elke 2 maanden spreken we met een afvaardiging van de OR.

Per thema worden op basis van relevante verbondenheid **stakeholders** uit de organisatie betrokken. Denk hierbij aan collega's van de SGD en management. Gezamenlijk verbeteren is het uitgangspunt dat kan dus ook alleen door een gezamenlijke aanpak.

Bij de uitvoering zijn veel mensen uit de organisatie betrokken. Per activiteit is dat opgenomen in een activiteitenmonitor. Het betreft voornamelijk capaciteit van de teams Strategie & Cultuur, Planning & Control, Centraal Bedrijfsbureau en Organisatie & Bedrijfsvoering.

Ook zal er capaciteit van externe partijen aangetrokken (moeten) worden voor de deel-uitvoer, om de capaciteitsinvestering te minimaliseren en het mogelijk te maken binnen korte tijd resultaten te leveren. Bijvoorbeeld voor het realiseren van de benodigde procesbeschrijvingen is extra capaciteit noodzakelijk.

4.5 Risico's

Risico	Beheersmaatregel
<p>Cultuur en gedrag De bestaande cultuur, met het bijbehorende gedrag, zorgt voor een gebrek aan interne verantwoording en vermindert draagvlak voor verandering. Als gevolg hiervan bestaat het risico dat het benodigde adoptieniveau van organisatie- en procesmatige aanpassingen en verbetertrajecten niet behaald wordt, waardoor het effect geminimaliseerd blijft.</p>	<p>De verantwoordingsbereidheid wordt gestimuleerd. Dit wordt enerzijds gerealiseerd door de voorbeeldfunctie van het management, waarbij ook zij aanspreekbaar zijn op hun gedrag. Anderzijds wordt een managementcyclus ingezet om in gesprek te blijven over resultaten en functioneren van clusters en teams waarbij op alle lagen van de organisatie het goede gesprek gevoerd kan worden.</p>
<p>Draagvlak Gezien de inspanningen en extra aandacht die een hogere standaard van control met zich meebrengt kan dit voor medewerkers een gevoel van ongewenste extra werkzaamheden of controle met zich meebrengen. Dergelijke gevoelens kunnen leiden tot verminderd draagvlak.</p>	<p>Regelmatig open communiceren over activiteiten, inzichten vragen bij stakeholders voor balans tussen praktische insteek en control.</p>

<p>Tijdsdruk Gezien de relatief korte tijd om een aantal ambities te realiseren in een complexe en veranderende organisatie, rekening houdende met de aanpalende trajecten, bestaat het risico dat niet aan de deadlines voldaan kan worden. Hieraan gekoppeld is de deelafhankelijkheid van de planning van de accountant.</p>	<p>Realistische doelen en verwachtingen stellen. Doel- en actiegericht handelen. Her prioriteren en meer tijd en ruimte bieden waar dit nodig is.</p>
<p>Werkdruk Door de vele verschillende ontwikkel-, verander- en controletrajecten die gelijktijdig in de organisatie actief zijn wordt veel aanspraak gemaakt op de capaciteit van dezelfde medewerkers. Dit geeft in combinatie met de tijdsdruk een risico op toename van werkdruk, met als gevolg dat de productiviteit, kwaliteit en energie daalt. Op langere termijn kan dit persoonlijke gevolgen voor de medewerker hebben. Hierbij kan gedacht worden aan een toename in onderlinge conflicten, vermoeidheid en een daling van de motivatie met in het ergste geval een risico op uitval.</p>	<p>Open dialoog voeren over werkdruk en capaciteit waarbij prioriteitskeuzes gemaakt worden. Daarbij capaciteitstekorten aanvullen met inhuurkrachten c.q. externe inzet.</p>
<p>Niet voldoen van jaarrekening De kans bestaat dat bij de controles en correcties fouten niet of niet tijdig worden opgemerkt of dat er niet naar wens invulling gegeven kan worden aan de aanbevelingen van de accountant. Hierdoor bestaat het risico dat de accountant wederom geen volledige goedkeuring af zal geven.</p>	<p>Proactief tussentijds afstemmen met de accountant voor advies, wanneer inspanningen geleverd zijn om de aanbevelingen op te volgen.</p>