



Sector	: Bedrijfsvoering	Openbaar: ☒
Afdeling	: Financiën	Niet openbaar: ☐
Zaaknummer(s) ingekomen stuk(ken)	:	Kabinet: ☐
Behandelend medewerk(st)er	: Marga Nagel-van de Kerkhof	Tel.: (0495) 57 55 20
Portefeuillehouder(s)	: H.A. Litjens	Nummer B&W-advies: BW-007986

ONDERWERP

Impactanalyse nieuw financieel systeem en samenwerking deelnemende gemeenten
Leudal, Nederweert, Roermond en Weert inzake financiën

ADVIES

1. De impactanalyse zoals uitgevoerd door Finyard in augustus 2014 voor de gezamenlijke gemeente voor kennisgeving aannemen;
2. Instemmen met het voornemen om deel te nemen aan het gezamenlijk aanschaffen van een nieuw financieel systeem voor de 4 deelnemende gemeenten onder genoemde uitgangspunten;
3. Instemmen met het opzetten van een projectstructuur (regie- en werkgroepen) waarbij door elke deelnemende gemeente voldoende capaciteit gewaarborgd wordt;
4. Voor kennisgeving aannemen het feit dat tussentijdse evaluatie regelmatig aan het DT en de portefeuillehouder financiën voorgelegd wordt.

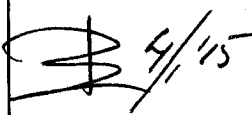
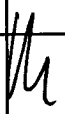
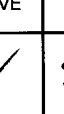
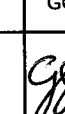
TOELICHTING

Relatie met vorig voorstel:

N.v.t.

Algemeen:

Binnen het proces van de samenwerking op bedrijfsvoering tussen de gemeenten Nederweert, Leudal, Roermond en Weert is op het gebied van financiën een verkenning opgestart om te kijken of er een financieel systeem aanbesteed kan worden. Dit kan de opmaat zijn tot samenvoeging van de uitvoerende financiële beheertaken.

Weert, 5 januari 2015		S		B	W	W	W	W
De directeur,					HL	FVE	PS	GG
 4/1/15			akkoord					
			bespreken					
Behandeling uiterlijk in college van 13 januari 2015								

In te vullen door het B&W secretariaat:

- ☒ Akkoord
☐ Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
☐ Anders, nl.:

- ☐ Niet akkoord
☐ Gewijzigde versie

- ☐ A-stuk
☐ B-stuk
☐ C-stuk

Beslissing d.d.:

13-01-2015

Nummer:

9

De secretaris,

Totaal aantal pagina's: 5
Pagina 1

In het basisdocument samenwerking financiële administraties hebben de secretarissen van de 4 gemeenten op 17 april 2014 de volgende kaders aan de werkgroep Financiën meegegeven:

1. De opdracht tot een gezamenlijke aanschaf van een financieel systeem als volgt in te kaderen:
 - a. Nadere uitwerking afwegingsdocument (met daarin een impactanalyse);
 - b. Opstellen van een programma van eisen voor de aanschaf van een gezamenlijk financieel systeem voor de deelnemende gemeenten;
 - c. Aanbesteding gezamenlijk financieel systeem;
 - d. Implementatie
2. De samenwerking in eerste instantie te richten op een gezamenlijk gebruik van één centrale applicatie en daar bovenstaande stappen op in te richten;
3. Inzetten op maximale uniformering van inrichtingsprincipes en werkprocessen aan de basis, maar ook ruimte bieden voor lokale inkleuring;
4. De discussie over "de stip op de horizon", de inrichting van een shared service center, in breder verband te beleggen.

De uitwerking van stap 1a is nu gereed. De werkgroep heeft op 20 nov 2014 een beslisdokument aan de secretarissen voorgelegd op basis van impactanalyse.

Argumenten:

Binnen de regionale samenwerking Bedrijfsvoering tussen de gemeenten Roermond, Weert, Nederweert en Leudal is de verkenning opgepakt door de werkgroep Financiën. Deze werkgroep zoekt de verbinding tussen de gemeenten om gezamenlijk aspecten van financiële bedrijfsvoering op te pakken.

De werkgroep heeft momenteel als belangrijkste agendapunt het vormgeven van de regionale samenwerking tussen bovengenoemde gemeenten op het gebied van de financiële administraties. Een dergelijke samenwerking kan op verschillende manieren worden vormgegeven, variërend van een gezamenlijke aanbesteding van een nieuw financieel systeem tot het opzetten van een Shared Service Center dat voor de deelnemende gemeenten de financiële administratie verzorgt. Het centrale thema is wat samenwerking op dit terrein voor de partners kan opleveren.

De afgelopen maanden hebben de genoemde gemeenten deelgenomen aan een impactanalyse die voor de deelnemende gemeenten is uitgevoerd. Deze analyse is uitgevoerd in augustus 2014 door bureau Finyard. Adviseurs betrokken bij Finyard hebben uitvoerig onze organisatie bevraagd door middel van enquêteformulieren. Daarnaast heeft een duidingsgesprek plaatsgevonden met de leden van de werkgroep Financiën. Finyard heeft op 15 september 2014 het rapport aangeboden. Op 19 september is in de vergadering van de werkgroep Financiën het rapport met de aanbevelingen toegelicht door Finyard. Het uniforme advies leunt op de grondgedachte dat de vier gemeenten volledig achter het gezamenlijk opstarten van een traject staan dat uiteindelijk moet uitmonden in de aanschaf van - en gebruik van één financieel systeem. Hierbij wordt aangetekend dat de daadwerkelijke implementatie per gemeente kan verschillen. Hiermee wordt recht gedaan aan de actuele ontwikkelingsfase van de bedrijfsvoering waarin elke deelnemende gemeente zich bevindt.

Het gezamenlijk opstarten, gekoppeld aan differentiatie bij de operationalisering, biedt volop kansen om als "lerende organisatie" met elkaar te gaan samenwerken vanuit een gelijkwaardige positie met wisselende rollen.

• *Afwegingen voor gezamenlijke aanschaf*

Voor de uitkomsten en aanbevelingen van de Impactanalyse verwijzen wij u naar het rapport dat u als bijlage bij dit advies aantreft. Kort samengevat is de conclusie dat de beoogde samenwerking kansen én voordelen biedt en dat de vier gemeenten hebben aangegeven te willen doorgaan met de verdere uitwerking en implementatie van een gezamenlijk identiek nieuw financieel systeem. Vanuit deze samenwerking ligt de weg open om naar de toekomst toe mogelijk een samenwerking op het gebied van financiën op te gaan. Ook wordt duidelijk uit het rapport dat niet elke gemeente hetzelfde moment van

implementatie nastreeft. Uitdrukkelijk wordt gekozen voor een geleidelijke lijn van instappen voor het definitief in gebruik nemen van het systeem. Elke gemeente is bereid bij aanvang van het project actief te participeren en zich te conformeren aan gezamenlijke besluitvorming.

De voordelen voor elke deelnemende gemeente worden door de werkgroep gezien in zowel euro's als in efficiency van samenwerken.

In het algemeen geldt dat de samenwerking kan bijdragen aan de zogenaamde 3K's:

- Kwaliteitsverbetering;
- Kwetsbaarheidsvermindering;
- Kostenbesparing.

Deze voordelen komen het best tot hun recht wanneer wordt gekozen voor eenzelfde financieel systeem voor alle samenwerkende partners met uniforme werkprocessen en een uniforme basisinrichting.

Een dergelijke samenwerking vereist wél dat de partners bereid moeten zijn om op onderdelen hun eigenheid op te geven ten faveure van de samenwerking. Uiteraard moeten bestuurlijke wensen en managementvragen gehonoreerd kunnen worden, maar geredeneerd wordt vanuit de basisgedachte dat meer standaardisatie bijdraagt aan bovenstaande doelstellingen.

Op deze manier kunnen we de kwaliteit, de kwetsbaarheid en de kostenbesparing makkelijker verwezenlijken.

Gezamenlijk optrekken in deze betekent namelijk bij een gezamenlijke aanbesteding inkoopvoordeel ("massa is kassa") met een sterkere onderhandelingspositie hierin.

Daarnaast genereert het uniformiteit in processen en inrichting waardoor een gezamenlijke én individuele kwaliteitsverbetering, zeker daar waar door uniformiteit ook personeel gebundeld of uitgewisseld kan worden,. Hierdoor is er sprake van vermindering van de kwetsbaarheid en een verhoging van continuïteit.

Kanttekeningen:

- *Afbakening*

Na discussie over het abstractieniveau van de impactanalyse en de behoefte aan meer objectieve financiële parameters voor het ingaan van het bestuurlijk traject is de conclusie getrokken dat het aan de voorkant nu berekenen welke financiële voordelen te behalen zijn niet mogelijk is. Daarvoor is nu de eerste stap nodig namelijk het opstellen van een programma van eisen ten behoeve van een gezamenlijke aanbesteding. Vanuit dit programma van eisen wordt duidelijk welke eisen de gezamenlijke gemeenten stellen en krijgen we scherper in beeld welke kosten hiermee gemoeid zijn.

Het Collegevoorstel wat nu voorligt omvat dus een afbakening. Namelijk een voorbehoud maken door de formulering 'instemmen met formele deelname' uit het oorspronkelijk voorstel aan te passen en te vervangen door 'voornemen om deel te nemen'. Alle vier de gemeenten gebruiken deze formulering. We verwachten na het opstellen van het programma van eisen meer inzicht te hebben, of althans waar dat door het college gevraagd wordt, in kosten en eventuele voordelen / opbrengsten.

- *Consequenties organisatie*

In deze fase zijn er nog weinig consequenties. We gaan niet verder dan de voorbereiding van een aanbesteding. Echter redenerend in de geest van het voorstel waar mogelijk naar de toekomst toe voordelen te behalen zijn door financiële afdelingen samen te voegen, kan er sprake zijn van personele consequenties.

Uitvoering

- *Projectstructuur*

Voorgesteld wordt om, na het bestuurlijke akkoord, het traject uit te voeren door naast de bestaande Werkgroep (regiegroep) één of meerdere projectgroep(en) te formeren. De projectgroep zal voor de verdere uitwerking zorgdragen. We denken dan vooral aan het voorbereiden en uitwerken van de eerdergenoemde aandachtspunten, het programma van

eisen van het nieuwe financiële pakket, maar ook in een later stadium het verder uitwerken van de inrichting van het nieuw gekozen financieel pakket. De projectgroep legt zijn advies voor aan de werkgroep en de werkgroep zal de definitieve keuze adviseren aan directie en bestuur. Verdere uitvoering van de keuze wordt teruggelegd bij de projectgroep.

De vier gemeenten zullen vanaf het begin actief participeren in regie- en projectgroepen. Echter de datum van ingebruikname van één financieel systeem is per gemeente zoals gezegd (mogelijk) variabel. Dat neemt niet weg dat hierover vooraf wel duidelijke afspraken gemaakt moeten worden.

- **Planning**

Een nadere planning zal uitgewerkt worden in de regiegroep maar grofweg kan hierbij het volgende worden aangegeven voor de gemeenten welke streven naar ingebruikname per 1 januari 2017. Voor Weert is de ingebruikname datum 1 januari 2017 niet realistisch gezien de upgrade van Coda en Lias welke in 2015 uitgevoerd moet worden omdat het onderhoud van de huidige versie is opgehouden.

Dec. 2014/ Jan 2015: bestuurlijk groen licht voor gezamenlijke aanschaf;
 1e kwartaal 2015: opstellen programma van eisen (i.s.m Inkoop en Informatievoorziening);
 2e / 3e kwartaal 2015: start Europese aanbestedingsprocedure incl. gunning;
 1e kwartaal 2016: uniformering inrichtingsprincipes en werkprocessen;
 2e kwartaal 2016: installatie en testen;
 3e / 4e kwartaal 2016: schaduw draaien en opleiden;
 1 januari 2017: ingebruikname.

JURIDISCHE GEVOLGEN (o.a. FATALE TERMIJNEN/HANDHAVING)

N.v.t.

FINANCIËLE EN PERSONELE GEVOLGEN

Begrotingspost:

In de begroting 2016 zal bij de vervangingsinvesteringen rekening gehouden worden met de vervanging van het financieel pakket.

Beschikbaar bedrag:

Bij de begroting 2015 is bij de vervangingsinvestering nog geen rekening gehouden met de mogelijke aanschaf van een nieuw financieel pakket.

Personele gevolgen:

Voor de invulling van de regiegroep en de werkgroepen dient er door de deelnemende gemeente voldoende capaciteit gewaarborgd te worden. Dit kan consequenties hebben voor de reguliere taken of wel dat externe ondersteuning noodzakelijk is.

COMMUNICATIE/PARTICIPATIE

Voor wie is dit advies van belang?:

❖ Interne organisatie

Nadere specificatie:

Geadviseerd wordt de volgende communicatie-instrumenten te gebruiken:

❖ Overig

Nadere specificatie: Informatie via intranet en de direct belanghebbenden middels bijeenkomsten informeren

Geadviseerd wordt de volgende participatie-instrumenten te gebruiken:

❖ Niet van toepassing

OVERLEG GEVOERD MET
[Invulinstructie]

Intern:

MT Bedrijfvoering

Extern:

Deelnemende gemeenten

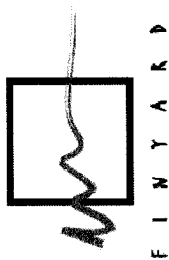
BIJLAGEN

Openbaar:

Impactanalyse uitgevoerd door Finyard

Niet-openbaar:

Niet van toepassing



Impactanalyse

Samen werken



Opdracht en uitvoering

Amsterdam, 12 september 2014

Geachte leden van de werkgroep financiën,

Hiermee doen wij u verslag van onze bevindingen in het kader van de Impact Analyse zoals beschreven in onze offerte van 11 juli 2014.

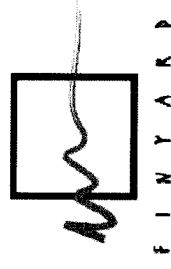
Mede dankzij de inzet van de medewerkers van uw gemeenten zijn we in staat geweest om zeer veel informatie te vergaren en op basis daarvan onze bevindingen weer te geven. Daarbij hebben wij ons gericht op uw primaire vraag; is het mogelijk om gezamenlijk over te gaan naar één en dezelfde financiële applicatie.

Wij willen hierbij onze dank uitspreken voor de medewerking van u en uw collega's tijdens onze werkzaamheden.

Hoogachtend,

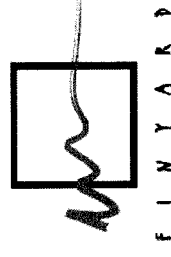
J. Bergwerff

Projectleider/Directie openbaar bestuur



Inhoudsopgave

1. Opdrachtbeschrijving
2. Aanpak
3. Bevindingen in één oogopslag
4. Algemene bevindingen
5. Analyse per impactonderdeel
6. Doorkijk naar een SSC
7. Conclusie
8. Aanbevelingen
9. Reflectie



1. Opdrachtbeschrijving

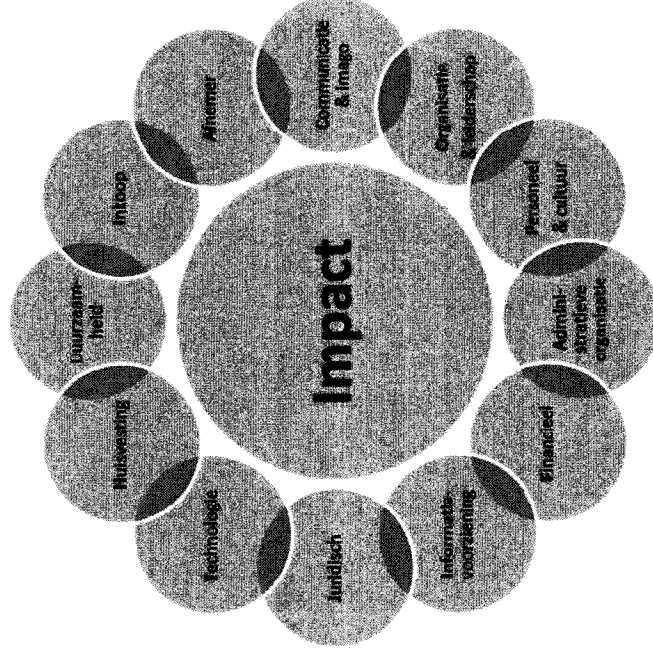
De gemeenten Roermond, Weert, Nederweert en Leudal willen op termijn samen gaan werken op het gebied van financiën. De eerste stap hierbij betreft de gezamenlijke aanschaf van één financieel systeem en daarbij zoveel als mogelijk een eenduidige inrichting. Binnen de werkgroep financiën van de regionale samenwerking tussen de gemeenten Roermond, Weert, Nederweert en Leudal wordt meerwaarde gezien in een samenwerking op het gebied van de financiële administraties. Een dergelijke samenwerking kan op verschillende manieren worden vormgegeven, variërend van een (gezamenlijke) aanbesteding van een nieuw financieel systeem tot het opzetten van een Shared Service Center, dat voor de deelnemende gemeenten de financiële administratie verzorgt. Het centrale thema is wat samenwerking op dit terrein voor de partners kan opleveren.



© Finyard Speciale Projecten BV | Zuidermolenweg 7 | 1069 CE Amsterdam
T +31 (0) 20 - 6675290 | F +31 (0) 20 - 6675291 | W www.finyard.nl

2. Uitwerking

Wij hebben onze analyse uitgevoerd op de deelterreinen zoals in de hiernaast gepresenteerde afbeelding is weergegeven. Niet elk terrein is voor de 1^e opgave, het wellicht komen tot het (al dan niet gezamenlijk) één en hetzelfde financiële pakket, even relevant. Dat neemt niet weg dat alle aspecten wel zijn belicht en doorgenomen om ook voor een verdere aanpak alvast voorbereid te zijn.



F I N Y A R D 5

3. Bevindingen in één oogopslag

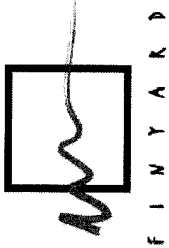
Scope	Administratieve organisatie	Financieel	Informatievoorziening	Juridisch	Technologie	Huisvesting	Duurzaamheid	Inkoop	Afnemer	Communicatie en Imago	Organisatie en Leiderschap	Personeel en cultuur
Roermond												
Weert												
Leudal												
Nederweert												

Kan voordelige effecten met zich meebrengen

Neutraal (en/of nu niet van toepassing)

Geen voor- en nadelen

Risico's



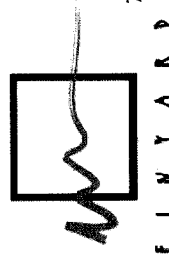
© Finyard Speciale Projecten BV | Zuidermolenweg 7 | 1069 CE Amsterdam
T +31 (0) 20 - 6675290 | F +31 (0) 20 - 6675291 | W www.finyard.nl

4. Algemene bevindingen

Het op de voorgaande pagina weergegeven plaatje is een momentopname en doet wellicht vermoeden dat een wel of niet keuze kan worden gemaakt op basis van een simpele optelsom van de hoeveelheid ingekleurde vakjes. U dient echter rekening te houden met het feit dat alle onderzochte elementen ook een relatie met elkaar hebben en dat door elke deelnemende gemeente een ander gewicht kan worden gegeven aan een of meerdere van de geanalyseerde objecten. Zo zou een gemeente die haar administratieve organisatie goed op orde heeft maar waar de formatiebezetting in kwantiteit en/of kwaliteit fragiel is, kunnen beslissen om eerst een pas op de plaats te maken om ook zo'n aspect op orde te brengen, voordat men besluit om over te stappen op een nieuw systeem.

Wij hebben geconstateerd dat er nogal wat verschillen bestaan tussen de onderlinge gemeenten, die van invloed zijn op dit proces. Prioriteitstelling, kwaliteitsverschillen in de aangeleverde informatie, inrichtingsverschillen en formatieaspecten zorgen ervoor dat een onderlinge vergelijking en het simpelweg op elkaar stapelen van de deelnemende gemeenten niet mogelijk is. De één is er zowel organisatorisch als mentaal nu eenmaal wat verder in dan de ander. De aanloop naar deze analyse en het bijstellen en nader beschrijven van het vraagstuk is in onze ogen al het eerste signaal geweest voor onze bevindingen.

Op de volgende pagina's zullen we ingaan op de bevindingen per getoetst onderdeel.



5. Analyse per impactonderdeel;

1. Administratieve organisatie

De keuze voor een nieuw financieel pakket brengt kansen én bedreigingen met zich mee. Daar waar de administratieve organisatie op orde is bestaat de dreiging dat de continue aandacht die hier voor nodig is kan verslapen. Tegelijk is een implementatie en inrichting wellicht ook weer de nodige stimulans om de AO verder op orde te brengen. Uit onze analyse en de informatie, die we hebben ontleend aan de managementletters en jaarrekeningen hebben de gemeenten Roermond en Leudal hun AO het best op orde.

Niet overal zijn alle financiële processen up-to-date beschreven. En beschrijven betekent nog niet dat men daar ook naar handelt. De procesbeschrijvingen zijn leidend voor het uitvoeren van de zogenaamde interne controle. Wij constateren dat hier nog enige verbeteringen mogelijk zijn. Formatie perikelen, schaalgrootte en onduidelijkheden in rollen en bevoegdheden van medewerkers zijn over het algemeen debet aan het nog niet op orde hebben van de AO/IC. In analyse vraag 12 gaan we wat verder in op de geconstateerde verschillen op het formatieve vlak.

Naar onze mening is de afdeling of het team financiële administratie nadrukkelijk “in the lead” als het gaat om het selecteren van een nieuwe financiële applicatie. Zie echter ook onze opmerkingen over het “meenemen” van de overige stakeholders in deze, verderop in onze analyse.



F I N Y A R D 8

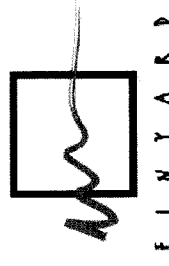
5. Analyse per impactonderdeel;

2. Financieel

Aan de, gezamenlijke, aanschaf van een financiële applicatie zijn kosten verbonden. Denk daarbij niet alleen aan de directe kosten van licenties, onderhoud contracten etc., maar ook aan de indirecte kosten voor het opleiden en trainen van gebruikers. Beperk daarbij training en opleiding niet alleen tot de medewerkers van de financiële administratie maar betrek ook overige medewerkers (budgethouders, prestatie-akkoord-verklaarders) hierin.

Naast de kosten van de aan te schaffen applicatie dient ook rekening te worden gehouden met de kosten van de huidige applicatie. Immers, deze zal nog een tijd in de lucht moeten worden gehouden en dus ook moeten worden onderhouden. Daarnaast zullen wellicht bestaande onderhouds- en licentieovereenkomsten vroegtijdig moeten worden afgekocht. Voor alle gemeenten geldt dat een en ander niet zonder de nodige investeringen zal kunnen plaats vinden, maar wij schatten de te realiseren baten hoger in dan de te nemen lasten. Bij drie van de vier gemeenten is de bestaande applicatie al afgeschreven en/of zijn de onderhoudsverplichtingen afgelopen.

Afhankelijk van het te kiezen tijdspad (zie onze aanbevelingen verder in dit rapport) kunnen zich nog additionele kosten voordoen omdat het in gebruik zijnde systeem nog moet worden heringericht (bijvoorbeeld de consequenties vennootschapsbelastingplicht voor bepaalde economische activiteiten) voordat met een nieuw systeem kan worden gewerkt.



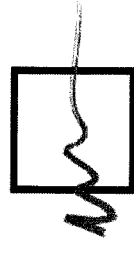
5. Analyse per impactonderdeel;

3. Informatievoorziening

Naar onze mening is dit de meest elementaire vraag die dient te worden beantwoord in dit proces; de kwaliteit van de informatievoorziening en hoe deze tot stand is gekomen. Immers, de ontsluiting van gegevens dient niet alleen ter verantwoording maar ook om te begroten en om bij te sturen volgens het Plan-Do-Check-Act principe.

Alle gemeenten hebben aangegeven dat de gebruikers redelijk tevreden zijn over de informatievoorziening. Wij hebben dit niet kunnen toetsen bij de ontvangers hiervan.

Een ieder heeft aangegeven dat bij het ontsluitingsproces, hoewel voor een deel geautomatiseerd, nog veel sprake is van zogenaamd handwerk. Dat is niet alleen arbeidsintensief maar ook foutgevoelig. In het op te stellen programma van eisen zal dus veel aandacht moeten uitgaan naar het geautomatiseerd produceren van bestuurs- en managementinformatie, maar ook naar de wensen van de gebruikers van de betreffende informatie vanuit het leidende principe: **eenmalige vastlegging - meervoudige afname**. In een transitiefase zal de informatievoorziening op het huidige niveau dienen te blijven.



F I N Y A R D

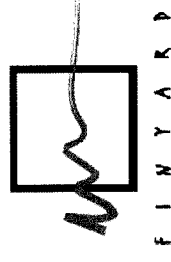
5. Analyse per impactonderdeel;

4. Juridisch

Het onderdeel Juridisch is voor de focus van het onderzoek, de gezamenlijke aanschaf van één en hetzelfde financieel pakket, minder relevant en beperkt zich tot de aspecten rondom de afkoop en opzeggingstermijnen van bestaande verplichtingen en de aanbesteding- en inkoopregels voor een nieuwe applicatie. Voor een verdere samenwerking verdient dit aspect echter nadrukkelijk aandacht.

Voor een verdere samenwerking adviseren wij u om een zogenaamd due-diligence onderzoek bij elkaar uit te voeren.

Daarnaast zullen dan vragen beantwoord moeten worden voor de bestuurlijke en juridische inrichting van een verdere samenwerking.



5. Analyse per impactonderdeel;

5. Technologie

De gemeenten Roermond en Weert werken op ICT gebied al samen met de gemeente Venlo. Naar verwachting zal dit per 1 januari 2015 worden uitgebreid met de gemeenten Bergen, Leudal en Nederweert.

Alle gemeenten zijn ontsloten met glasvezel. Het ligt voor de hand om niet alleen op hardware maar ook op software gebied een nauwere samenwerking met elkaar aan te gaan. Dit bevordert de kwaliteit en stabiliteit van de systemen, maakt onderlinge uitwisselbaarheid van applicatiebeheerders mogelijk en zorgt daarmee ook voor meer continuïteit van dienstverlening.

Op software gebied concluderen wij echter dat de onderhavige gemeenten nog over een diversiteit beschikken van applicaties die in meer of mindere mate verbonden zijn aan de financiële administratie. Naar ons inzicht is geen van de in gebruik zijnde financiële applicaties in staat om zonder meer in een omgeving van een andere gemeente te werken. Zonder maatwerk (duur?) is dit niet mogelijk.

Het verdient daarom aanbeveling om ook ten aanzien van de overige in gebruik zijnde applicaties te streven naar een uniformering om ook op dit vlak te kunnen komen tot meer kwaliteit, stabiliteit en zekerheid door de onderlinge inzetbaarheid van medewerkers.

Wij adviseren een vervolgonderzoek naar leveranciers die in staat zijn om op meer dan de helft van de verbonden applicaties met de financiële administratie een pasklare, gestandaardiseerde oplossing te bieden. Centric, PinkRocade, Unit4 en SAP zijn leveranciers die hier wat in kunnen betekenen. Twee van de onderzochte gemeenten werken op dit moment met Unit4 maar beiden met een andere basismodule.

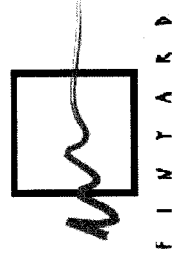
Op basis van ons onderzoek schatten wij de baten op dit vlak hoger in dan de lasten, hoewel deze baten pas op de langere termijn zullen worden gerealiseerd. Als baten, met de daaraan verbonden financiële component, zien wij de kwaliteitsverbetering van informatievoorziening, rechtmatigheidsaspecten en kwetsbaarheidsvermindering, met, op termijn wellicht een formatie reductie. Op korte termijn bestaat er met de nodige veranderingen risico op vertraging en verstoring van de huidige standaarden.



5. Analyse per impactonderdeel;

6. Huisvesting

De vraag inzake huisvesting is door ons als minder relevant gekwalificeerd. Alle partijen streven naar flexibiliteit en flexibel werken en op korte termijn is er nog geen sprake van uitwisseling of overplaatsing van personeel, die er voor zorgt dat dit aspect de nodige aandacht krijgt of problemen oplevert.



© Finyard Speciale Projecten BV | Zuidermolenweg 7 | 1069 CE Amsterdam
T +31 (0) 20 - 6675290 | F +31 (0) 20 - 6675291 | W www.finyard.nl

5. Analyse per impactonderdeel;

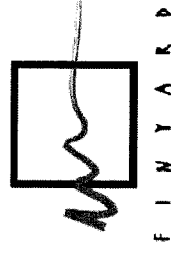
7. Duurzaamheid

Duurzaamheidsaspecten zijn bij elke gemeente verwoord in de van toepassing zijnde inkoopvoorwaarden. Wij hebben daar in onze analyse geen aandacht aan besteed. Dat neemt niet weg dat dit element wel benoemd dient te worden in een op te stellen programma van eisen.

Onze eerste indruk is dat alle gemeenten in dit onderzoek dezelfde criteria gebruiken ten aanzien van duurzaamheidsaspecten. Ons is gebleken dat de daadwerkelijke verinnerlijking van duurzaamheid nog niet is ingebed in de P&C cyclus.

Wij willen u er op attenderen dat de ISO 90011 norm, die in 2015 uitkomt, u kan helpen bij het behalen van uw duurzaamheidsdoelstellingen.

Het hoeft geen verder betoog dat indien alle betrokken gemeenten over één en hetzelfde certificaat beschikken er daarmee standaarden in gebruik zullen zijn, die er voor zorgen dat een verdere onderlinge uitwisseling makkelijker mogelijk is vanuit een attitude van duurzaam handelen.



5. Analyse per impactonderdeel;

8. Inkoop

Wij hebben geconstateerd dat alle deelnemende gemeenten dezelfde inkoopvoorwaarden gebruiken. De positie van de inkoopadviseur is bij alle gemeenten faciliterend. Onze ervaring bij overige overheidsinstanties leert dat meer inkoopvoordelen worden behaald indien inkoop voor een deel ook een autoriserende rol krijgt toebedeeld. Uiteraard dient dit te worden opgenomen in het totale inkoopproces; van purchase to pay. Dat vergt in het algemeen een verandering in houding en gedrag van alle betrokkenen.

Een up-to-date contract- en leveranciersmanagement systeem, zover mogelijk geautomatiseerd, helpt u om scherper aan de wind te zeilen op dit vlak. Wij constateren dat er weliswaar gebruik wordt gemaakt van een zogenaamde verplichtingen administratie maar dat hier nog verdere verdiepingsslagen in mogelijk zijn.

Een verdere automatisering in het proces van het verwerken van inkomende facturen brengt aanzienlijke personeelsreductie met zich mee en verbetert de controle op de regelmatigheid. Gezien de schaalgrootte/dynamiek in de formatie heeft vooral de gemeente Nederweert hier naar onze mening nog veel terrein goed te maken.

Wij attenderen op het feit dat bij zowel Brussel als Den Haag het voornemen bestaat om in 2017 al te werken met E-facturen. Een platform waarmee leveranciers hun facturen op elektronische wijze kunnen indienen bij overheidsorganisaties. Uit ons onderzoek is niet gebleken dat hierop al wordt geanticipeerd.



5. Analyse per impactonderdeel;

9. Afnemer

Als afnemers van de informatie, zoals opgesloten in de financiële applicaties kunnen natuurlijk eerst de gebruikers worden gezien. Management en bestuurders liggen voor de hand maar ook overige afnemers, zoals provincie, rijk, belastingdienst en in sommige gevallen ook de burger kan gezien worden als afnemer van hetgeen door de afdeling of het team financiën wordt geregistreerd en gerapporteerd.

De gebruikers zullen in toenemende mate hun informatie op gedigitaliseerde manier willen ontvangen. Begrotingen, marap's/burap's, jaarrekeningen etc. worden meer en meer via bijvoorbeeld web applicaties aangeboden en zijn via app's benaderbaar. In ons onderzoek constateren wij dat vooral de gemeente Leudal hier al flink mee bezig is.

Deze hedendaagse en toekomstige ontwikkelingen hebben niet alleen betrekking op de techniek en beveiligingsaspecten maar ook op de leesbaarheid van de betreffende informatie. In het op te stellen programma van eisen zal hier dan ook de nodige aandacht aan moeten worden besteed.

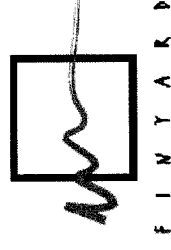


5. Analyse per impactonderdeel;

10. Communicatie en imago

Uit ons onderzoek is gebleken dat er nogal verschillend is omgegaan met de communicatie van dit uit te voeren onderzoek. Gezien de focus is daar op dit moment nog wel wat voor te zeggen. Let wel; waar communicatie stopt, groeit de weerstand.

Wij adviseren u daarom bij verdere stappen in dit proces de communicatie nadrukkelijk met elkaar af te stemmen. Wat, waarom, wanneer en hoe dient met elkaar te worden afgestemd om ruis op de lijn te voorkomen.



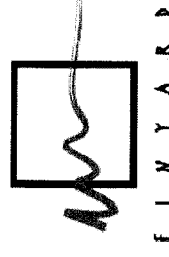
5. Analyse per impactonderdeel;

11. Organisatie en leiderschap

In meer of mindere mate hebben leidinggevendenden binnen de vier gemeenten al de nodige veranderingen achter de rug en daarmee de nodige ervaring opgedaan.

Het behoeft onzes inzien verder geen betoog dat succes van een uit te voeren transitie staat en valt met het voorbeeldgedrag en de uitdraging van het geheel door de leidinggevendenden. Uiteraard in samenhang met de taakvolwassenheid van de betreffende medewerkers waarbij ook communicatie stijl en methodiek van belang is. Een goede invulling van de leiderschapsrol zorgt ervoor dat reactief gedrag wordt omgezet in proactief gedrag.

Ons onderzoek is op dit vlak niet verder gegaan dan het stellen van schriftelijke vragen. Daadwerkelijk verandervermogen van management en medewerkers laat zich testen maar bevindt zich op dit moment buiten de scope van ons onderzoek.



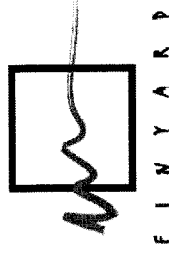
5. Analyse per impactonderdeel;

12. Personeel en cultuur

Uit ons onderzoek en de contacten die we hebben gehad, is bij ons een divers beeld ontstaan over de taakvolwassenheid en het veranderingsvermogen van de betreffende medewerkers. Mutaties in personeel en leidinggevend, schaalgrootte, eerdere ervaringen met samenwerkingsverbanden en de waan van de dag zorgen er voor dat, in het algemeen, medewerkers eerder een reactieve in plaats van een proactieve houding aannemen.

De vraag die een ieder stelt is vaak "wat betekent dit voor mij, mijn positie, mijn rol, mijn verantwoordelijkheid, mijn werkplek, etc.". Vragen die naar onze mening ook zeker de aandacht verdienen en in het transitieproces zo vroeg mogelijk dienen te worden beantwoord.

Leefstijdsopbouw, overdracht van kennis en kunde, theoretische achtergrond etc. blijft bij alle onderzochte gemeenten een aandachtspunt en zal niet veranderen door het in gebruik nemen van een nieuw systeem.



6. Doorkijk naar een SSC

In de voorfase van ons onderzoek is gesproken over een mogelijke doorkijk naar een verdere samenwerking tussen partijen, wellicht door het vormen van een zogenaamd Shared Service Center. Uit ons onderzoek is gebleken dat het vormen hiervan op de korte termijn nog niet mogelijk is. De verschillen tussen de onderlinge gemeenten zijn daarvoor te groot (zie ook onze conclusie bij 7). Indien een SSC voordelen moet bieden in te leveren kwaliteit en snelheid, continuïteit (kwetsbaarheidsvermindering) en kostenbesparing kan niet ontkomen worden aan verdere standaardisering. Niet alleen in technologie (in gebruik zijnde applicaties) maar vooral in inrichting. Indien alle vier gemeenten hun eigen P&C cyclus, eigen programma indeling en eigen rekeningschema willen blijven hanteren wordt op de beoogde voordelen slechts marginaal positief gescoord. Onderlinge uitwisselbaarheid is daarmee slechts beperkt tot applicatiebeheer. In de praktijk zal elke financieel adviseur/medewerker zich dan nog steeds bezig gaan houden met zijn of haar gemeente en niet zo snel kunnen schakelen in de administratie van een andere gemeente. Bovendien brengt ook het oprichten en in stand houden van het SSC an sich de nodige kosten met zich mee.

Naar onze ervaring is voor het realiseren van de beoogde voordelen eerst overeenstemming nodig op politiek terrein; zijn de bestuurders van de betreffende gemeenten bereid om een stuk autonomie in te leveren ten faveure van meer kwaliteit tegen lagere kosten? Verschillende coalitieprogramma's moeten zoveel als mogelijk worden vertaald in gelijke programma indeling en doorvertaling hiervan naar de financiële administratie.



7. Conclusie

Wij concluderen dat zowel op de harde als de zachte kant de gemeenten Roermond en Leudal het best in staat zullen zijn om op dit moment te komen tot een verdere samenwerking. De gemeenten Weert en Nederweert zullen intern nog zo hier en daar het nodige moeten optimaliseren om klaar te zijn voor een volgende fase (zie ook onze opmerkingen over het meegegeven gewicht aan de verschillende aspecten).

Gezamenlijk overgaan tot de aanschaf en het gebruik van één en hetzelfde financiële pakket en dito inrichting kan, maar vergt een stringente afstemming en een tijdspad welke naar onze inschatting eind 2015 kan verlopen (zie aanbevelingen). Dit ligt een jaar voor de door u gegeven inschatting (2017) waarop een nieuw systeem operationeel zou moeten zijn. Aangezien bij een aantal gemeenten de onderhoudscontracten inmiddels verlopen zijn biedt een dergelijk ambitieus tijdspad kansen op besparing en wordt daarmee voorkomen dat individuele keuzes er toe leiden dat men op termijn opnieuw wordt geconfronteerd met uiteenlopende applicaties. Bovendien bestaat het risico van veroudering, storingsgevoeligheid- en koppelingsproblematiek.

Een verdere samenwerking op applicatiebeheer ligt in de lijn met de samenwerking op ICT (hardware) vlak en is bovendien van toegevoegde waarde in het proces om te komen tot één en hetzelfde financiële pakket en is daarom aan te raden. Hiermee kan, naar onze mening, in dit jaar nog een begin worden gemaakt.



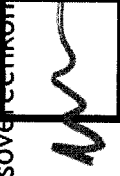
F I N Y A R D

8. Aanbevelingen (1)

Uw gemeenten worden in dit najaar en in 2015 met de nodige veranderingen geconfronteerd. De drie decentralisaties en de invoering van de WKR zullen ook de afdelingen/teams financiële administratie niet voorbijgaan. Maar ook toekomstige veranderingen (invoering Vennootschapsbelastingplicht, E-facturering) zullen hun nodige weerslag kennen. Een overstap naar een andere (financiële) applicatie vraagt tijd. Tijd om medewerkers (direct en indirect betrokken) vertrouwd te maken met het systeem, koppelingen te testen, alle extra functionaliteiten eigen te maken en om het juist en volledig in te richten.

Wij adviseren vooral om met een nieuwe applicatie eerst twee tot drie maanden schaduw te draaien. Zodoende raakt men vertrouwd met het systeem, kan gecontroleerd worden op technische of bedieningsfouten. Tegelijk kan dan nog worden teruggevallen op het “oude” systeem om aan de doorgaande informatievraag te voldoen.

Uitgaande van ons (indicatieve) tijdspad (zie volgende pagina) zult u de huidige applicaties nog moeten gebruiken tot in 2016. Immers, u zult daar nog de gehele P&C cyclus 2015 mee moeten draaien en dit in het voorjaar 2016 ook nog moeten gebruiken voor het samenstellen van de jaarrekening. Naast het wellicht verlengen of opnieuw afsluiten van onderhoudscontracten voor de applicaties zult u wellicht deze ook nog moeten aanpassen voor tussentijdse wijzigingen in wet en regelgeving (vpb?) en er van uitgaande dat deze sowieso nog dit jaar worden aangepast voor de WKR en IV3 rapportage. Denk vervolgens ook aan de opzegtermijnen van licenties, huur- of gebruik en onderhoudsovereenkomsten.



8. Aanbevelingen (2)

Wij adviseren u de activiteiten uit te voeren volgens dit indicatieve tijdspad;

2014		2015			2016	
sep	4e kw	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw	1e kw
go/no-go beslissing	opstellen pve en publicatie	leverancier selectie	installatie en testen	schaduw draaien	ingebruik name	

(periodes en activiteiten kunnen korter of langer uitvallen)

Om een uitwisseling van (financieel) personeel mogelijk te maken adviseren wij u zoveel als mogelijk uw programma indeling en administratie uniform in te richten.

Voor een verdergaande samenwerking in, bijvoorbeeld, SSC verband adviseren wij u een due diligence onderzoek uit te voeren. Uiteraard kunnen wij u hierbij behulpzaam zijn.

Houd uw AO en IC op orde terwijl u werkt naar een nieuwe applicatie(s) en werk deze bij voor zover nodig.

Betrek ook andere gebruikers bij het opstellen van een programma van eisen en bij test en evaluatie sessies

Schoon door de poort principe wordt door iedereen onderschreven; wacht daar niet mee tot een volgende stap in dit proces, u kunt er nu al mee beginnen.

Geef de afdeling/functionaris Inkoop een autoriserende bevoegdheid in het inkoopproces.

Verschep uw procedure van purchase to pay.

9. Reflectie

Wij hebben in onze aanpak voornamelijk bevroagd en beoordeeld op basis van directe kosten, gerelateerd aan uw opdracht. Ervaring bij overige overheidsinstanties leert dat ook kan worden bespaard op indirecte kosten door meer met elkaar samen te werken. De volgende onderdelen zijn daarin te herkennen.

Huisvesting	Specials	Drukwerk	Verzekeringen	Diensten	IT tooling
-Schoonmaak	-Verduurzaming	-Publicaties	-Gebouwen	-Audit/Belastingen	-Laptop/pc
-Energie	-Dienstreizen	-P&C producties	-Bedrijfsrisico's	-Bankkosten	-Software
-Afval			-Personeel	-Betalingsverkeer	-Telefonie
-Onderhoud				-Adviseurs	-Printers
				-Juridisch	-Data netwerken

Op ICT hardware aspecten zien wij de eerste stappen bij u terug komen. De door u ingeslagen weg is in onze optiek dus een route die meer voordelen op kan leveren als tot op heden beoogd.

