

# Bedrijfsvoering Financiën

VERSIE: 05-08-2019

<b>Schets domein</b>	Taken van de bedrijfsvoering Financiën zijn begroten en plannen, budgetbewaking, uitvoering inkomsten en uitgaven, thesaurie (financieel beheer), uitvoering belastingen (zie TIV Belastingen) en andere inkomstenbronnen, financiële verantwoording.
<b>Betrokkenen</b>	Bedrijfsvoering Financiën omvat ondersteunende functies. Financiële afdelingen werken veel samen met het bestuur en met andere delen van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast werken zij veel samen met externe partners: accountants, incassobureaus en dergelijke.
<b>Wettelijke basis</b>	Financiële-verhoudingswet Comptabiliteitswet Besluit begroting en verantwoording Handreiking Treasury en dergelijke
<b>Proceskarakteristieken</b>	Het proces van Bedrijfsvoering Financiën kent vier belangrijke kenmerken: <ul style="list-style-type: none"><li>• advies (aan beleid en bestuur)</li><li>• besluitvorming (inzake toekenning budgetten, doen van uitgaven et cetera)</li><li>• beheer en verantwoording</li><li>• uitvoering en controles.</li></ul>
<b>Functies en opleidingsniveau</b>	Opleidingsniveau: <ul style="list-style-type: none"><li>• mbo financieel-administratief</li><li>• hbo financieel-administratief.</li></ul> Functies: <ul style="list-style-type: none"><li>• financieel-administratieve functies</li><li>• financieel adviseurs</li><li>• controllers.</li></ul> Bij de financiële administratie zijn er veel medewerkers werkzaam met een Wsw-achtergrond.  Totaal sector: 10.000-12.000 personen. Ongeveer 37 procent hiervan heeft een financieel-administratieve functie (4.100 personen).

---

**Lopende ontwikkelingen**

De financiële functies zijn de afgelopen jaren min of meer ongewijzigd gebleven. Een aantal veranderingen heeft wel plaatsgevonden, zoals rondom publiek-private financiering en herverdeling van het Gemeentefonds. Daarnaast zijn de grote decentralisaties en bezuinigingen verwerkt.

Per 18 april 2019 moeten gemeenten klaar zijn voor e-facturering (EU-regelgeving).

Een elektronische factuur (e-factuur) is een gestructureerd, digitaal bestand (maar geen pdf) waarin alle gegevens altijd een vaste plek en hun eigen betekenis hebben. Een e-factuur kan vanuit het ene geautomatiseerde systeem elektronisch worden verwerkt in het andere systeem (E-Invoice). Handmatige verwerking is daarmee verleden tijd. Dit scheelt tijd en kosten (alles verloopt geautomatiseerd), reduceert de kans op fouten, en biedt de mogelijkheid om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. Voorwaarde is wel dat gemeenten een nieuw technisch systeem voor e-facturieren installeren en hun (eind)gebruikers instrueren.

Rechtmatigheidsverklaring wordt een zaak van het college van burgemeester en wethouders. Vanaf boekjaar 2021 worden colleges zelf verantwoordelijk voor het afgeven van een rechtmatigheidsverklaring. Dat gaat zeker gevolgen hebben voor het financiële beleid, de inrichting en de financiële verantwoording binnen gemeenten. De controleverklaring van de jaarrekening verschuift dan van de accountant naar de gemeente zelf, waarbij het college zich verantwoordt.

---

**Huidig gebruik technologie**

ICT wordt in de huidige fase voornamelijk ingezet voor de administratieve verwerking van transacties en het bewaken van begrotingen en budgetten.

---

**Inzet landelijke systemen**

Een belangrijke drijfveer voor verandering wordt de verdere invoering van de digitale overheid. Koppeling tussen basisregistraties, invoering van digitale bouwstenen zoals eID en de berichtenbox, en het toevoegen van nieuwe features zoals bijvoorbeeld een online betaalbutton, zullen de financiële dienstverlening (plus fraudebestrijding) ingrijpend veranderen.

---

**Inzet nieuwe slimme technologie**

Binnen de functie van Financiën zal data-analyse op korte termijn een nieuwe activiteit worden. Feitelijk is deze ontwikkeling al gaande, met de invoering binnen gemeenten van allerlei data-dashboards voor de bedrijfsvoering.

Data-analyse zal ook bij de inhoudelijke financiële analyse worden toegepast, om bijvoorbeeld sneller patronen en bijzonderheden aan het licht te brengen. Een voorbeeld hierbij is *daily auditing*, waarbij geautomatiseerde accountscontroles dagelijks worden uitgevoerd en onregelmatigheden snel aan het licht worden gebracht.

---

---

Daarbij kan data-analyse ook helpen om bijvoorbeeld populatieanalyse uit te voeren en inzicht te geven in mogelijke probleemgevallen, wijkprofielen en dergelijke.

Een andere te verwachten technologie binnen het financiële domein is *blockchain*. Dit zal voornamelijk niet worden toegepast ter vervanging van geld (bitcoin), maar biedt wel de mogelijkheid om financiële transacties geautomatiseerd te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan het toekennen en uitnutten van persoonlijke of organisatiegerichte subsidies. In Dordrecht heeft in 2017 een eerste *blockchain*-pilot plaats gevonden gericht op interne facturatie.

---

**Impact op korte termijn (< 3 jaar)**

Naar verwachting zullen komende jaren nieuwe systemen rondom e-facturatie en *daily auditing* worden ingevoerd. Deze systemen zullen impact hebben op administratief, routinematig en repeterend werk. Het A&O fonds voert in de tweede helft van 2019 een verdere verkenning uit naar de toekomst van de bedrijfsvoering financiën om meer zicht te krijgen op *roadmaps* voor invoering van nieuwe systemen en technologie.

---

**Impact op lange termijn (3-7 jaar)**

In de administratieve sfeer (uitvoering, bewaking, archivering) is de verwachting dat lager geschoolde medewerkers overvloedig zullen worden doordat hun taken worden geautomatiseerd. Digitale dienstverlening en data-analyse zullen binnen de administratie (verder) worden ingevoerd. Door een toepassing als *daily auditing* zullen ook de bestaande accountantscontroles veranderen.

Het accent zal in het werk verschuiven van productie naar controle: invoer en uitvoering van taken worden steeds meer geautomatiseerd (bijvoorbeeld doordat burgers, leveranciers en afnemers zelf hun data invoeren). Daarnaast zullen er nieuwe competenties nodig zijn, zoals data-analyse.

Als steeds meer financiële transacties digitaal verlopen, betekent dit dat in de administratie forse personele besparingen kunnen plaatsvinden. Eerste schattingen zijn dat 30-60 procent van het personeel niet meer nodig zal zijn.

Op de lange termijn zullen algoritmes een grotere rol gaan spelen binnen de financiële functies. Dit zal betekenen dat bijna alle processen rondom besluitvorming en bewaking, waar nu nog hoger administratief geschoold personeel werkzaam is, sterk zullen veranderen. Financiële besluitvorming en bewaking zal steeds verder worden geautomatiseerd, en kan steeds meer worden uitbesteed. Zie bijvoorbeeld PayPal en Ayden, die op digitale wijze onderdelen van de financiële dienstverlening overnemen van bestaande dienstverleners (de banken). De gemeentelijke inzet zal veel meer gericht worden op procesbegeleiding en kaderstelling.

---

---

**Bevorderende en  
belemmerende factoren  
voor de toepassing  
van nieuwe technologie**

De verwachting is dat de benodigde technologie vrij snel beschikbaar zal komen voor gemeenten. De financiële functie is een vrij algemene functie en onderwerp van de nodige innovaties. Bovendien is dit geen sociaal-cultureel controversieel onderwerp. Het enige dat waarschijnlijk de invoering gaat belemmeren, is de beperkte capaciteit in leiderschap en verandermanagement bij gemeenten.

---

**Bronnen**

Rijksoverheid, 'Wet- en regelgeving gemeente- en provinciefinanciën':  
[www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/wet-en-regelgeving-gemeente-en-provinciefinancien](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/wet-en-regelgeving-gemeente-en-provinciefinancien)

[vng.nl/onderwerpenindex/gemeentefinancien/begroting-en-verantwoording/wetsvoorstellen/comptabiliteitswet-2016](http://vng.nl/onderwerpenindex/gemeentefinancien/begroting-en-verantwoording/wetsvoorstellen/comptabiliteitswet-2016)

VNG, Informatie over jaarlijks VNG congres Gemeentefinanciën:  
[www.vngcongresgemeentefinancien.nl/](http://www.vngcongresgemeentefinancien.nl/)

Eelko Plomp & Rene van der Meer, 'De datagedreven financial'.  
Download van famo.org:  
[www.famo.org/files/45/Big%20data%20Finance%20FAMO%2012-10-2017%20publicatie.pdf](http://www.famo.org/files/45/Big%20data%20Finance%20FAMO%2012-10-2017%20publicatie.pdf)

Ward Stadhouders, Oscar van Voskuilen & Rob Rozemeijer, 'Business & Financial control. Onderscheid en waardering ...'. Presentatie JS Consultancy. Download van famo.org:  
[www.famo.org/files/45/FAMO%20presentatie%20v5.pdf](http://www.famo.org/files/45/FAMO%20presentatie%20v5.pdf)

Frank Planjer, Laura Wytéma & Kjell van den Berg, 'Leren van het leger bij control'. Presentatie Gemeente Haarlem en JS Consultancy. Download van famo.org:  
[www.famo.org/files/45/Leren%20van%20het%20leger%20bij%20control.pdf](http://www.famo.org/files/45/Leren%20van%20het%20leger%20bij%20control.pdf)

[www.famo.org/nieuws/nieuws/structureel-houdbare-gemeentefinancien/](http://www.famo.org/nieuws/nieuws/structureel-houdbare-gemeentefinancien/)

Rijksoverheid, 'Elektronisch factureren':  
[www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/dienstverlening-aan-burgers-en-ondernemers/efactureren/](http://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/dienstverlening-aan-burgers-en-ondernemers/efactureren/)

Frank van Zutphen & Maurice van Erven, 'Verkenning impact e-factureren. Simplerinvoicing FULL'. Download van vng.nl:  
[www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/2017-08/KING%20%282017%29%20-%20IA%20e-factureren%20def.pdf](http://www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/2017-08/KING%20%282017%29%20-%20IA%20e-factureren%20def.pdf)

Video van KPMG, over Robotic Process Automation (RPA):  
[youtube.com/watch?v=OK4CAf8fC8](https://youtube.com/watch?v=OK4CAf8fC8)

---