

AC-1114b

Audit Committee  
BestuursraadSG  
Financieel-Economische  
Zaken  
Ontwikkeling Financieel Beleid  
en Beheer

Ontworpen door

5.1.2e

T  
M  
5.1.2e @minvws.nlDatum  
26 oktober 2021

Kenmerk

Zaaknummer

# nota

(ter beslissing)

Aanpak Q4 project structurele borging

Paraaf 5.1.2e

Paraaf 5.1.2e

## 1 Aanleiding voor deze nota

Het project 'structurele borging' is de derde pijler van het programma 'Verbetering financieel beheer'. KPMG heeft enige tijd geleden een probleemanalyse opgeleverd (15 september) en heeft nu ook het advies over de aanpak opgeleverd (15 oktober). Het is nu belangrijk om deze adviezen – samen met reeds bestaande inzichten te vertalen naar concrete acties. In deze nota vragen we de BR en het Audit Committee om mede richting te geven aan een snelle uitwerking van dit spoor (AC adviseert en BR besluit).

## 2 Advies

Graag uw advies op de aanzet van projectplan 'structurele borging', zodat de Bestuursraad kan besluiten over de opdrachtverlening aan het projectteam.

## 3 Denken, draagvlak en doen

KPMG schrijft in haar advies dat de coronacrisis een aantal kwetsbaarheden in het financieel beheer heeft blootgelegd. Kwetsbaarheden die al voor de crisis bestonden en die mede door de crisis zijn blootgelegd. Onderstaande kwetsbaarheden heeft KPMG opgemerkt en verdienen opvolging:

1. De invulling van de 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> lijnsverantwoordelijkheid moet versterkt worden omdat er sprake is geweest van een toename in omvang en complexiteit van begrotingsuitgaven.
2. Door de scherpere invulling van de 3<sup>de</sup> lijnsverantwoordelijkheid door de ADR moet VWS ook de 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> lijnsverantwoordelijkheidsinvulling herijken.
3. De bemensing van de financiële kolom is onvoldoende versterkt (kwantitatief, kwalitatief en kennis).
4. In de dagelijkse praktijk is er niet overal voldoende aandacht voor financieel beheer (cultuur).
5. Er is (vóór corona) niet voorzien in een (financiële) crisisorganisatie.

SG  
Financieel-Economische  
Zaken  
Ontwikkeling Financieel Beleid  
en Beheer

Kenmerk

Het project 'structurele borging' grijpt met name aan bij deze onderwerpen en richt zich op de gehele financiële functie en het volledige VWS-domein. Op basis van hetgeen bekend is en het recente advies van KPMG, kan er een gerichte start gemaakt worden met het project 'structurele borging'. Daarbij willen we in het laatste kwartaal van 2021 in ieder geval nog de volgende producten realiseren:

1. Een gedragen visie op financieel beheer en de rol en positie van de financiële functie.
2. Projectplan 'Structurele borging'.
3. (her)Ontwerp en start P&C-cyclus 2022.

Deze drie hoofdproducten zijn bepalend voor de verdere versterking van de organisatie en het structureel borgen van het financieel beheer. De bestuursraad en het AC zullen de komende tijd dan ook regelmatig gevraagd worden om adviezen en besluiten op deze onderwerpen.

#### 4 Toelichting producten

##### *Gedragen visie op het financieel beheer*

Een gedragen visie op het financieel beheer is geen eenmalige aangelegenheid. Op de verschillende overlegtafels van VWS zullen uitgangspunten moeten worden bepaald. Dat gaat soms over definities en soms gaat dat over keuzes. Wat verstaan we onder financieel beheer? Waar stopt de ene verantwoordelijkheid en start de volgende (in de keten van verantwoordelijkheden)?

Een gedragen visie op het financieel beheer wil het projectteam daarom vormgeven in een notitie en een reeks 'inrichtingsfiches'. In de notitie gaan we in op de belangrijkste kaders en definities voor het financieel beheer van VWS en het proces waarmee we tot inrichtingsprincipe willen komen. Een inrichtingsfiche beschrijft een bepaald aspect van het financieel beheer voor VWS: denk bijvoorbeeld aan precieze uitwerking van de 'Three lines of responsibility'.

##### *Projectplan structurele borging*

Het advies van KPMG geeft een brede opsomming van onderwerpen waar het projectteam naar moet kijken om de hele financiële functie na te lopen. Dat advies moet afgezet worden tegen de beschikbare tijd en inzet binnen VWS. Ook hiervoor geeft het KPMG-advies bruikbare aanknopingspunten. In het projectplan houden we de indeling aan die is aangereikt door KPMG. In de bijlage is een eerste aanzet opgenomen.

##### *Ontwerp en start P&C cyclus*

Een belangrijk proces in het financieel beheer is de planning & controlcyclus op concernniveau. Terwijl er wel elementen van een P&C cyclus bestaan binnen het ministerie –denk aan het jaarplan – is er nog geen systematische en voor iedereen bekende kwaliteitscirkel (PDCA: Plan-DO-Check-Act) op het financieel beheer. Het projectteam wil dit proces als eerste oppakken omdat het een goede 'backbone' biedt en omdat de herontworpen P&C-cyclus daarmee van start kan gaan per 2022.