

# Impact van digitalisering op de financiële functie van gemeenten

Een verkenning in opdracht van het A&O fonds gemeenten

**A&O**  
fonds  
Gemeenten

**Deloitte.**

**FAMO**

# Verkenning van de impact van technologie op de financiële functie van gemeenten

- Er zijn steeds meer mogelijkheden om financiële processen vergaand te automatiseren of zelfs te robotiseren
- Wat staat de financiële functie van gemeenten te wachten en hoe gaan nieuwe toepassingen hun weg vinden?
- Wat is daarnaast de impact van technologie op de dienstverlening, de organisatieprocessen en het werk van medewerkers?

# Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst, interviews en een begeleidingscommissie

**44**

gemeenten  
vulde de  
enquête in

**14**

interviews met  
managers  
financiën van  
gemeenten

**6**

interviews met  
technologie  
partners van  
gemeenten

**9**

leden van een  
begeleidings-  
commissie

# We maken onderscheid in drie onderdelen van de financiële functie van gemeenten

**Operationele  
financiën**

**Financial  
Control**

**Business  
Control**

# We kijken naar impact en uitdagingen vanuit de vier rollen van de financiële functie

Figuur 1 • De vier rollen van de financiële functie<sup>3</sup>

## Uitvoerder

Richt zich op het efficiënt en effectief uitvoeren van de administratie en dienstverleningsovereenkomsten.

## Rentmeester

Verantwoordelijk voor de toetsing, beoordeling en verbetering van de AO/IC<sup>4</sup> en risicomangement en de verantwoording hierover richting interne en externe belanghebbenden.

## Katalysator

Voert (bedrijfs-economische) analyses uit en is adviserend naar directie en management; ook ondersteunend aan de uitvoering van strategische keuzes in de organisatie.

## Strategeg

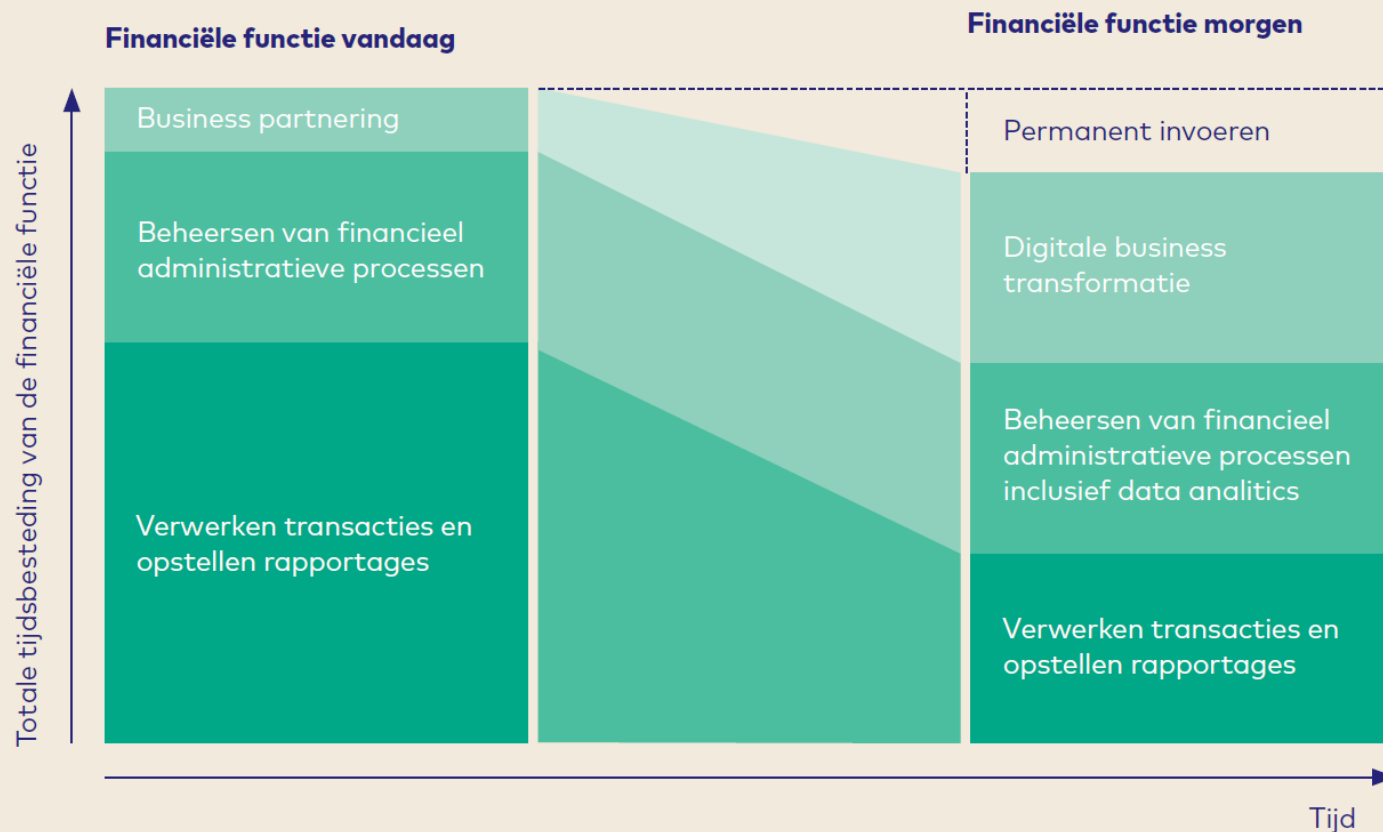
Toont op financieel gebied leiding bij het maken van strategische keuzes bij o.a. beleidsontwikkeling, financiële impact van grootschalige projecten en bij het lange termijn richting geven aan toekomstbestendige prestatie van de organisatie op de maatschappij

# Operationele Financiën

Hogere kwaliteit tegen lagere kosten

De rollen van **Uitvoerder en Rentmeester** blijven bestaan, maar vragen minder tijd, zijn minder administratief en vereisen andere vaardigheden

Figuur 3 • Ontwikkeling van de financiële functie<sup>7</sup>



Vraag het de ervaringsdeskundige:  
**Welke initiatieven lopen er in jouw gemeente om de kwaliteit van de operationele financiën te verbeteren?**



**Marcel Schippers**  
Manager Control en Informatie  
Gemeente Nissewaard

# Financial control: Van controlerend naar adviserend

“Financial Control zal in toenemende mate de **Katalysator** rol vervullen: meer adviserend en analyserend dan controlerend.”

Een goede  
administratie als  
voorwaarde voor  
succes

Meer systeem-  
gerichte  
controles

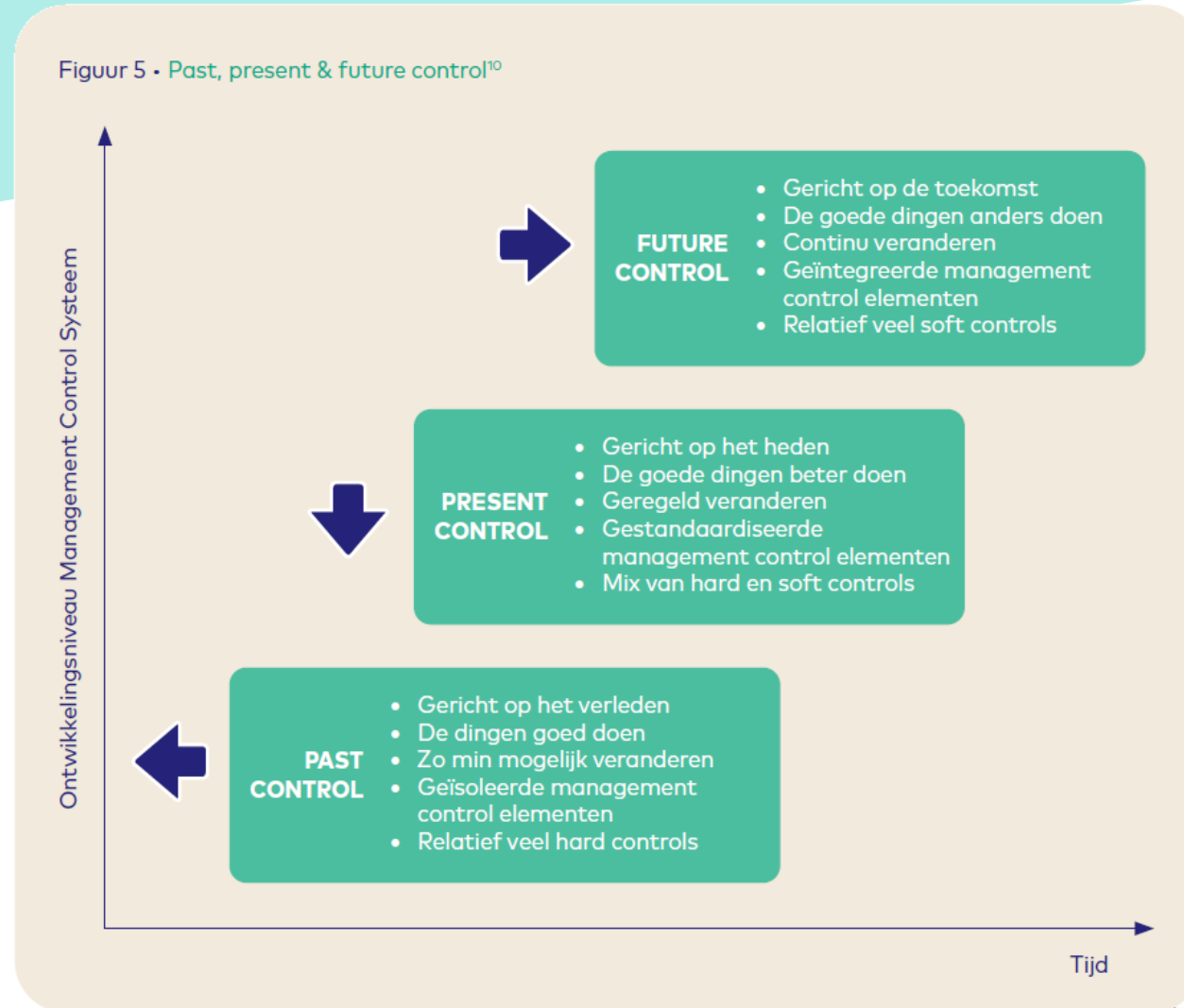
Sterke technisch,  
analytische en  
communicatieve  
vaardigheden  
nodig



# Financial Control

## Van past naar future control

Er is steeds meer behoefte en noodzaak om vooruit te kunnen kijken. Financial control gaat niet alleen over verantwoordeden, maar juist ook over sturen.



Vraag het de ervaringsdeskundige:  
**Wat is in jouw ogen de belangrijkste verandering die financial control door maakt de komende jaren?**



**Marcel Schippers**  
Manager Control en Informatie  
Gemeente Nissewaard

# Business Control: ontwikkeling naar business partner

“Business Control maakt de komende 3 tot 5 jaar de ontwikkeling door naar business partner en gaat in toenemende mate de rol van ‘Strateeg’ vervullen.”

Adviseert bij  
besluitvorming  
en beleid

Een goede  
administratie als  
voorwaarde

Mogelijk door  
analyse- en  
visualisatie  
technologie

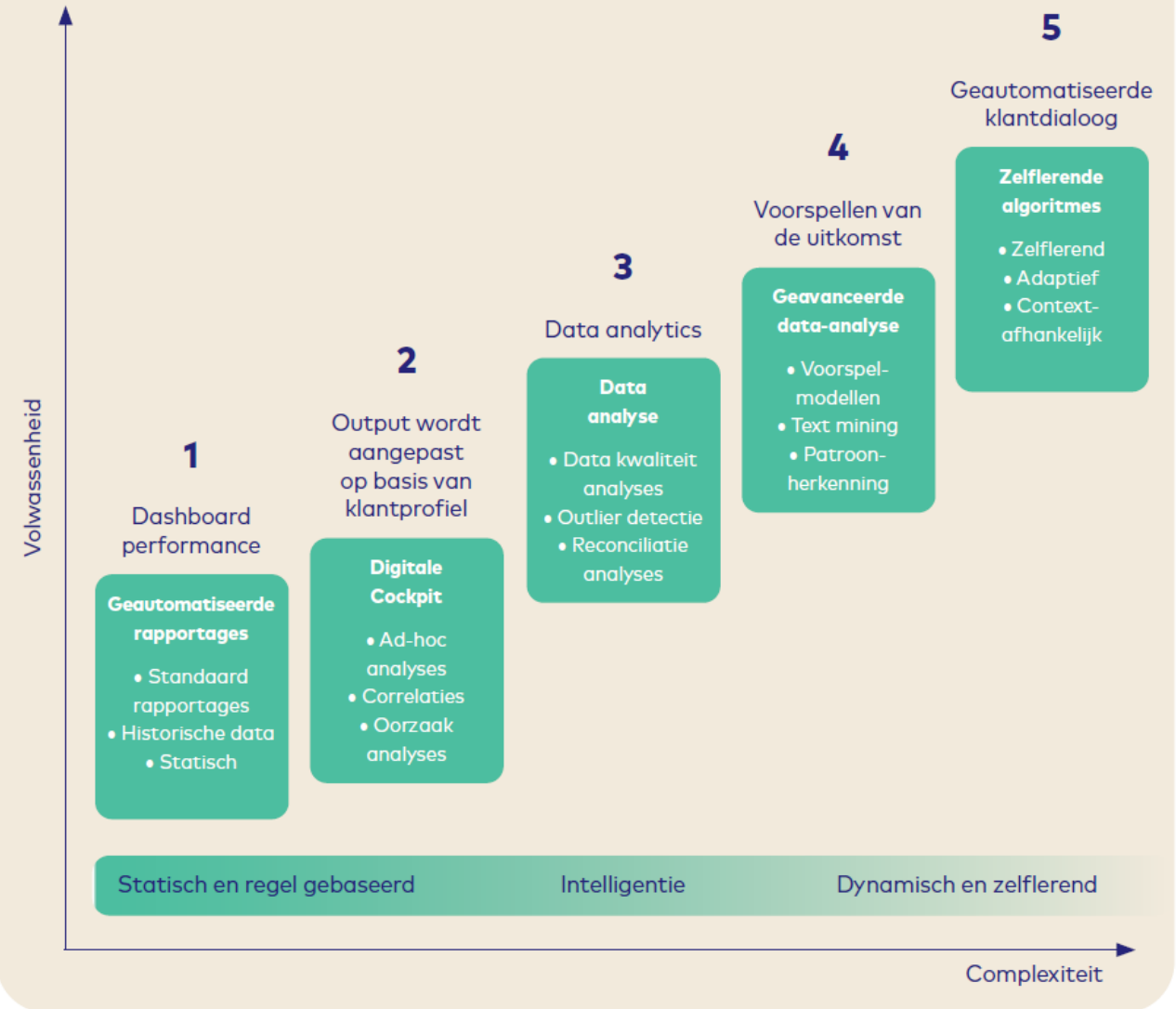
Sterke  
analytische en  
communicatieve  
vaardigheden  
nodig

# Business Control

## Van Excel naar zelflerende algoritmen

Met technologie kan de waarde van informatie worden vergroot als basis voor beleid en sturing.

Figuur 6 • Volwassenheidsniveaus in datagedreven werken in de financiële functie<sup>11</sup>



Vraag het de ervaringsdeskundige: **Welke stappen zetten jullie op het terrein van het verbeteren van reporting?**



**Marcel Schippers**  
Manager Control en Informatie  
Gemeente Nissewaard

# Wat levert de inzet van nieuwe technologie bij financiën op voor gemeenten?

- **Een betere financiële huishouding:** door het automatiseren van data-invoer, geautomatiseerde controles en meer geavanceerde analyses nemen de volledigheid en betrouwbaarheid van financiële data en analyses toe.
- **Een efficiëntere financiële bedrijfsvoering:** door met minder middelen betere dienstverlening te bieden
- **Blijvende of toegenomen relevantie:** doordat het zwaartepunt van de rol van de financiële functie komt te liggen bij het analyseren van data en betrokkenheid bij de (strategische) besluitvorming.
- **Interessanter werk:** Technologie biedt medewerkers kansen om meer uitdagende analytische, communicatieve en adviserende taken te verrichten

# Hoe kijken gemeenten hiernaar en welke uitdagingen zien ze?

Gemeenten zien de vernieuwing van de financiële functie vooral als een HR vraagstuk.  
De belangrijkste uitdagingen uit de verkenning:

- **Hoe geef je de verandering vorm:** gemeenten vinden het ingewikkeld om de impact van technologie op de organisatie te bepalen en daarnaar te handelen (eerst een plan en dan de uitvoering, of juist een meer actiegericht)
- **Hoe kunnen vaardigheden van financials worden versterkt:** de uitdaging zit niet in kennis, maar in nieuwe en andersoortige vaardigheden die verder gaan dan digitale vaardigheden?
- **Hoe kunnen financials worden gemobiliseerd:** gemeenten zoeken naar manieren om medewerkers te stimuleren het oude los te laten en mee te denken over de toekomst.

# Vraag het de ervaringsdeskundige: hoe geven jullie de vernieuwing van de financiële functie vorm?



**Marcel Schippers**  
Manager Control en Informatie  
Gemeente Nissewaard



# Wat is het effect op het personeel?

- **Financieel administratieve taken verdwijnen:** taken worden overgenomen door IT
- **Het aandeel (in tijd of fte's) van operationele financiers neemt af:** er wordt meer tijd besteed aan activiteiten die direct waarde hebben voor de organisatie (analyse, advies)
- **Er zijn nieuwe vaardigheden nodig voor alle financials:** we spreken van purple people die technische, analytische, zakelijke en communicatieve vaardigheden kunnen combineren

Vraag het de ervaringsdeskundige: **hoe werken jullie aan het versterken van de vaardigheden van jullie medewerkers?**



**Marcel Schippers**  
Manager Control en Informatie  
Gemeente Nissewaard

Fluwelen Burgwal 58  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl  
[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

