



## De toekomst van de financiële functie binnen de Rijksoverheid

Juni 2020

# Inhoudsopgave

Voorwoord	<b>03</b>
Inleiding	<b>04</b>
Digitalisering van de financiële functie	<b>06</b>
Van boekhouder naar business partner	<b>08</b>
De financiële functie als aanjager van de informatiegestuurde overheid	<b>11</b>
Tot slot	<b>13</b>

# Voorwoord

Als student in de jaren '90 maakte ik mee hoe de Balanced Score Card, geïntroduceerd door Kaplan & Norton, de discussies in de bestuurskamers van bedrijfsleven en overheden blijvend veranderde. Organisaties legden niet langer alleen verantwoording af over de financiële resultaten, maar hadden een instrument in handen dat hen in staat stelde inzicht te geven in de prestaties van mensen, processen en innovatie. De CFO groeide uit tot een gesprekspartner met een veel breder bereik dan alleen financiën: er ontstond een dialoog over de op de Balanced Score Card gemeten prestaties en de aansluiting daarvan op de organisatiestrategie. In de jaren die volgden is het gedachtegoed van Kaplan & Norton doorontwikkeld en nog steeds vormt het in bijna elke organisatie de basis voor een effectieve bedrijfsvoering. Zo ook binnen de Rijksoverheid.

In de tussentijd heeft de wereld niet stilgestaan. De hoeveelheid informatie die binnen en tussen organisaties voorhanden is, is exponentieel toegenomen en daarmee ook de complexiteit van de sturing aan organisaties. Een overvloed aan

informatie leidt immers niet automatisch tot logische en gestructureerde besluitvorming. Daarvoor zijn extra stappen nodig: een organisatie moet zich ontwikkelen tot een informatiegestuurde organisatie; een organisatie die data, analyse en logisch redeneren verwerkt in het besluitvormingsproces. Binnen de Rijksoverheid leiden daarbij de politieke sturing en maatschappelijke vraag om verantwoording tot een bijzondere dynamiek. Met onder andere de intrede van verschillende kostprijsmethodieken en de doorontwikkeling van ERP systemen is gestreefd naar een effectieve verbinding en categorisering van alle (financiële) informatie om blijvend inzicht in de performance te geven. Toch is dat, getuige de blijvende discussie over de prestaties van de Rijksoverheid in relatie tot beleidsinvesteringen, niet genoeg om aansluiting te houden met de volatiliteit en disruptie in de wereld om ons heen.

Mijn team en ik zien volop kansen om die aansluiting wél te maken én wij zien daarbij een essentiële rol voor de directeuren FEZ van de ministeries en (grote) uitvoeringsorganisaties. In dit

artikel maken wij je deelgenoot van de ontwikkelingen die Deloitte essentieel acht voor de toekomst van de financiële functie binnen de Rijksoverheid. Gebruik maken van technologische oplossingen en het digitaliseren van (financiële) processen staan daarbij centraal. Deze ontwikkelingen geven ruimte aan het voorspellen van de resultaten en prestatie, aan het verbreden van de informatiebasis voor besluitvorming en aan de effectieve inzet van intelligentie om beleidsvoorstellen te toetsen. De Rijksoverheid als informatiegestuurde organisatie komt daarmee binnen bereik.

Met de omarming van technologie en de intensivering van de samenwerking met de CIO kan de directeur FEZ zijn toegevoegde waarde, niet alleen tonen op het vertrouwde financiële terrein, maar vooral als het gaat om het verstandig investeren in de maatschappelijke opgave en het volgen van de effecten daarvan.

Ik wens je veel leesplezier.

**Arno Bastiaans**



# Inleiding

De Rijksoverheid geeft jaarlijks ruim €300 miljard euro uit. Dat onze burgers erop vertrouwen dat de overheid verstandig met dat geld om gaat is een groot goed. Nederland wordt steevast hoog gewaardeerd in internationaal vergelijkend onderzoek naar het vertrouwen in en de integriteit van het openbaar bestuur. De financiële functie speelt hierin een belangrijke rol: de basis is op orde. De cijfers kloppen en geld wordt volgens de regels uitgegeven. De rechtmatigheid van de overheidsuitgaven staat niet ter discussie: de overheid is financieel gezien 'in control'.

Maar geldt dat ook voor het beleid? Kan de Rijksoverheid met zekerheid zeggen dat met het beleid en de daaraan gekoppelde investeringen de doelstellingen worden bereikt? Effectmeting is een grote uitdaging voor de Rijksoverheid. De oplossing komt door de toenemende beschikbaarheid van informatie en nieuwe technologieën steeds dichterbij. De financiële functie heeft de ervaring en de mogelijkheden om dit potentieel te benutten. Zeker in een tijd waarin opnieuw grote ombuigingen verwacht worden kan de financiële functie een zeer waardevolle rol spelen door de gevolgen van diverse scenario's door te rekenen en zo politieke besluitvorming te ondersteunen.

In dit document presenteren we onze visie op de toekomst van de financiële functie binnen de Rijksoverheid. Onze visie bestaat uit 3 onderdelen:

01. Digitalisering van de financiële functie; in dit onderdeel gaan we in op de technologische ontwikkelingen die impact hebben op de aard van de werkzaamheden binnen de financiële functie, de benodigde competenties van de medewerkers en manier van werken.
02. Van boekhouder naar business partner; de financiële functie beweegt zich steeds meer naar de rol van business partner voor de organisatie. Als gevolg van alle technologische ontwikkelingen heeft de financiële functie meer mogelijkheden om die rol van business partner in te vullen bij bijvoorbeeld het opstellen van analyses en business cases.
03. De financiële functie als aanjager van de informatiegestuurde organisatie; als sluitstuk van onze visie zien we organisaties zich steeds meer ontwikkelen tot een informatiegestuurde organisatie. In de ontwikkeling naar een informatiegestuurde organisatie kan de financiële functie een belangrijke aanjaagrol vervullen vanwege haar ervaring met het beheer van informatie, het opleveren van inzicht in periodieke rapportages en het gebruik van nieuwe technologieën.

Ieder onderdeel sluit af met een aantal acties waarmee je vandaag al gelijk kan beginnen. Acties die nodig zijn om vanuit de financiële functie in te spelen op alle ontwikkelingen en zo ook in de toekomst relevant te blijven voor de organisatie.

1. <https://www.transparency.org/cpi2019>



# Digitalisering van de financiële functie

Het werk van de financiële functie binnen de Rijksoverheid is sterk aan het veranderen door alle technologische ontwikkelingen. In het ADR rapport 'inventarisatie financiële functie' wordt bijvoorbeeld aangegeven dat tussen nu en vijf jaar de functies in de administratie verdwijnen. Daarnaast geven verschillende FEZ directeuren aan dat de behoefte naar data analisten en IT binnen de financiële functie zal stijgen. Maar wat betekent de digitalisering van de financiële functie nu voor de aard van het werk, de medewerkers en manier van werken?



## Aard van de werkzaamheden

Technologische ontwikkelingen hebben grote impact op de aard van het werk dat wordt gedaan in de financiële functie en de manier waarop het werk wordt gedaan. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkzaamheden op het gebied van de financiële administratie, planning & controlcyclus, beleidscontrol, begrotingscyclus en het toezicht op agentschappen en ZBO's. Op al deze gebieden verandert het werk in meer of mindere mate.

Op het gebied van de financiële administratie verandert de uitvoeringswijze van het werk fundamenteel. Minder handmatige inspanningen door medewerkers zijn benodigd om transacties te verwerken en te valideren in de systemen. Zo kan software robotica repeterende taken overnemen, als het verwerken van facturen of het uitvoeren van de maandafsluiting, die veel tijd kosten en foutgevoelig zijn. Inmiddels wordt robotica ook gecombineerd met cognitieve technologieën zoals spraakherkenning, natural language processing (NLP) en machine learning. Daardoor kunnen ook meer complexe taken zoals het maken van keuzes, leren, anticiperen en communiceren worden uitgevoerd

door robotica. Robots zijn ideaal om werkzaamheden over te nemen die vooral op regels gebaseerd zijn, zoals het beheer van de debiteurenadministratie.

Medewerkers die actief zijn binnen bijvoorbeeld de planning & control cyclus en beleidscontrol gaan door technologische ontwikkelingen vooral andersoortig werk doen. Techniek faciliteert bijvoorbeeld het beschikken over real time overzichten doordat rapportages en analyses direct worden geproduceerd vanuit de systemen. Als de basis op orde is zal het werk vooral gericht zijn op de uitzonderingen en op (strategische) advisering van het management en niet meer op het opstellen van de rapportages en het valideren van de cijfers.

De fundamentele vraag die de directeur FEZ zichzelf constant moet stellen is: "Wat is de rol en verantwoordelijkheid van de financiële functie bij het zo zinnig, zuinig en zorgvuldig mogelijk uitgeven van belastinggeld?" Per ministerie zal die rol en verantwoordelijkheid anders zijn, net als de werkzaamheden die daaruit voortvloeien, maar de gemene deler is dat de werkzaamheden voor ieder ministerie wezenlijk veranderen in de toekomst.

## Praktijkvoorbeeld

Voor het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft Deloitte een pilot uitgevoerd om met de inzet van robotics de verbetering van de bedrijfsvoering te ondersteunen. Door het robotiseren van processen worden handmatige en repetitieve processen geautomatiseerd. Dit biedt voordelen omdat computers handelingen nauwkeuriger uitvoeren en 24/7 doorwerken. Medewerkers hebben dan meer tijd over om zich te focussen op andere activiteiten, zoals het verbinden van gegevens aan andere informatiestromen en het duiden en verwerken van de gecombineerde informatie tot strategisch advies. Voor de pilot is 'low-coding robotics tooling' ingezet, zodat de automatisering door IenW zelf kan worden opgezet en geen extra IT-specialisten nodig zijn.

Voor de pilot is ervaring opgedaan met het aanmaken van crediteuren stamgegevens in de acceptatietest omgeving van IenW. De pilot is positief afgesloten en IenW gaat door met de verdere ontwikkeling van robotisering.



## Medewerkers

Door de digitalisering van de financiële functie wordt het team van medewerkers gevarieerder. Op dit moment zie je vooral medewerkers met een financiële, bedrijfseconomische en/of bestuurskundige achtergrond (het zogenaamde 'blauwe' type). In de toekomst hebben meer medewerkers ook een data of IT achtergrond (het zogenaamde 'rode' type). Die medewerkers zijn nodig om bijvoorbeeld de techniek achter robotica te begrijpen en in te stellen of aan de hand van de vele beschikbare data bruikbare rapportages te maken.

De data en IT medewerkers vervangen echter nooit de financiële, bedrijfseconomische en/of bestuurskundige medewerkers. In de ideale situatie is er een multidisciplinair team van beide type medewerkers dat het management adviseert (het zogenaamde 'purple' team bestaande uit blauwe en rode medewerkers). Mensen die over blauwe karakteristieken beschikken hebben sterke zakelijke en communicatieve vaardigheden en competenties, terwijl mensen met rode karakteristieken beschikken over meer technische en analytische vaardigheden en competenties. Deze tweesoortige kenmerken dienen verenigd te worden binnen een afdeling of team om bruikbare organisatorische inzichten en adviezen te leveren.

De financiële functie werkt in de toekomst nog meer samen met de IT afdeling van het ministerie voor het ontwikkelen en beheren van applicaties. De rode medewerker is degene die de behoefte vanuit de financiële functie weet te vertalen naar technische specificaties. Daarnaast zal de financiële functie meer samenwerken met de CIO wanneer het bijvoorbeeld gaat over data governance en kwaliteit.

Het inspireren en motiveren van medewerkers om de benodigde

vaardigheden te ontwikkelen, indien zij hier niet reeds over beschikken, vergt een ander leiderschap dan de traditionele leiderschapsstijl. Een leider moet in staat zijn medewerkers mee te krijgen in de digitalisering van werkzaamheden en het ontwikkelpotentieel van medewerkers hierin aan te tonen.

Het implementeren van nieuwe technieken vergt inzet van de organisatie, maar is nog relatief eenvoudig in vergelijking met het strategisch personeelsplan. Als gevolg van de digitalisering van de financiële functie zal de structuur en cultuur van de organisatie veranderen. Hiervoor bestaat geen standaard blauwdruk. Het is van belang dat een ministerie nu al nadenkt over welke competenties de medewerker in 2025 moet beschikken en daar het selectieproces op inricht. Het gaat dan bijvoorbeeld om technische en analytische vaardigheden. Voor de huidige populatie van medewerkers is het belangrijk dat zij vertrouwd raken met nieuwe technieken en toepassing van data. Zij moeten volop in de gelegenheid worden gesteld om zich verder te ontwikkelen door bijvoorbeeld trainingen te volgen en tijd te geven om nieuwe vaardigheden onder de knie te krijgen.



## Manier van werken

Als gevolg van de digitalisering kunnen medewerkers binnen en buiten de financiële functie veel gemakkelijker dashboards raadplagen om bijvoorbeeld de actuele stand van de budgetuitputting of de prognose voor de rest van het jaar te zien. Een gebruiksvriendelijk dashboard met duidelijke visualisaties is daarbij essentieel zodat medewerkers eenvoudig de informatie op zich kunnen nemen. Daarnaast is het ook mogelijk om chatbots in te zetten waarmee gemakkelijk (financiële) vragen vanuit de organisatie beantwoord worden zonder dat de medewerkers zelf op zoek moeten naar het antwoord.

De financiële functie moet op een andere manier samenwerken met de rest van de organisatie om ook in de toekomst relevant te blijven. Op veel financiële vragen vanuit de organisatie kunnen medewerkers namelijk straks zelf een antwoord vinden. Daardoor ontstaat er voor medewerkers vanuit de financiële functie ruimte om zich meer te richten op trends en ontwikkelingen en de organisatie daarover te informeren en te adviseren. Daarnaast moeten medewerkers uit de financiële functie ervoor zorgen dat de organisatie beschikt en kan blijven beschikken over de juiste dashboard- en begrotingstools om de business te bedienen.

### Met welke acties kan je vandaag al beginnen?

- Stel een visie op waar de financiële functie van jouw organisatie in 2025 moet staan en maak een stappenplan/veranderstrategie om daar te komen. Hou in de visie rekening met wat de impact van digitalisering van de financiële functie betekent voor de aard van de werkzaamheden, de competentie van medewerkers en de manier van werken in 2025.
- Maak een overzicht van kleine routinematige processen en start een pilot voor robotics op één van die processen. Zodra de pilot de meerwaarde van robotics heeft bewezen, volgt met veel enthousiasme en draagvlak vanuit de organisatie het robotiseren van andere processen.
- Ga met medewerkers het gesprek aan over hun behoeftes en ambities. Geef hen inzicht in de trainingsmogelijkheden (bijvoorbeeld in data en IT in relatie tot finance) en neem medewerkers mee in de digitaliseringsslag middels trainingen in zelfsturing en eigenaarschap.

# Van boekhouder naar business partner

Traditioneel gezien is de financiële afdeling de plek waar cijfers in de juiste overzichten worden gezet en over de cijfers wordt gerapporteerd. De focus ligt daarbij vooral op het verleden (“wat is er gebeurd?”). Door technologische ontwikkelingen is de rol van de boekhouder meer naar de achtergrond verschoven en heeft de financiële functie de kans gekregen zich veel meer als business partner voor de organisatie te ontwikkelen, door de focus te verbreden naar niet financiële en toekomstgerichte informatie.

## Vier gezichten binnen de financiële functie

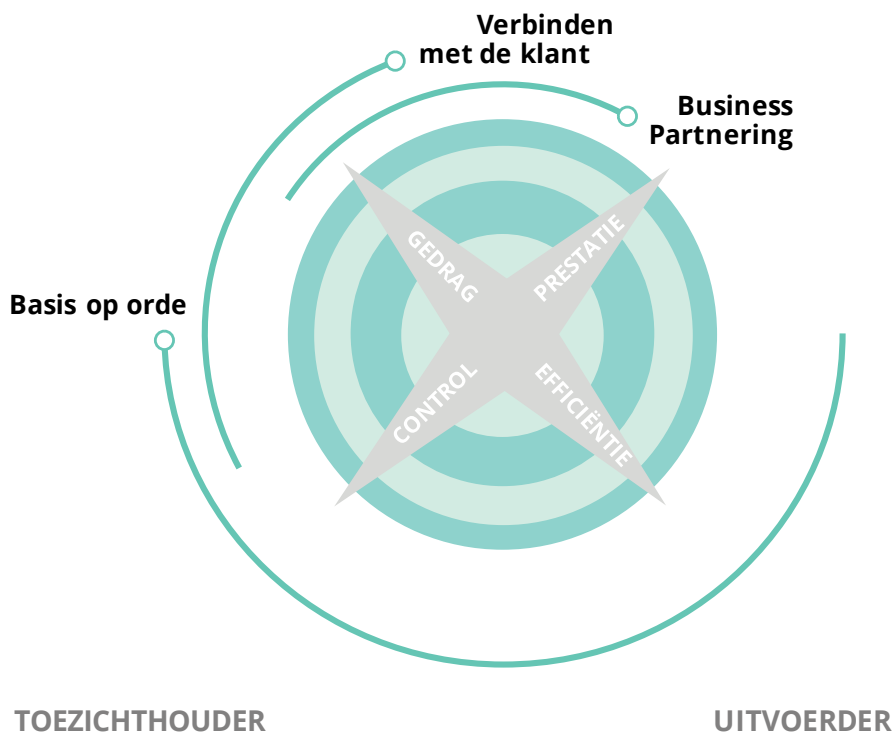
De financiële functie heeft in de laatste jaren als het ware vier verschillende gezichten gekregen, namelijk uitvoerder, toezichthouder, aanjager en strateeg. Ieder gezicht staat voor een andere rol en verantwoordelijkheid. De vier gezichten samen zijn nodig om alle werkzaamheden binnen de financiële functie goed uit te voeren en maximale toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Welk gezicht de financiële functie op welk moment laat zien, hangt af van de specifieke omstandigheden. Als aan de bestuurstafel nieuw beleid wordt verkend, is de rol van strateeg mogelijk meer van belang dan wanneer verantwoordingsrapportages worden besproken. Door het effectief inzetten van je personeel met “het juiste gezicht” voor de situatie, kan de financiële functie zich verder ontwikkelen tot een succesvolle business partner voor de bewindspersonen en directeurs.

De **uitvoerder** richt zich op een effectieve en efficiënte financiële administratie. De **toezichthouder** richt zich op toetsing, beoordeling en verbetering van de AO/IC, risicomanagement en verantwoording richting interne en externe belanghebbenden. De **aanjager** richt zich op het uitvoeren van analyses en adviseren van de bewindspersonen en management. Tot slot is de **strateeg** gericht op het maken van (financieel) strategische keuzes binnen een ministerie. De directeur wordt bij die vier gezichten ondersteunt door alle medewerkers binnen de financiële functie en moet zelf, afhankelijk van de situatie, schakelen tussen die vier gezichten.

In de afgelopen jaren is binnen de financiële functie een verschuiving gaande van de rol van uitvoerder en toezichthouder naar de rol van aanjager en strateeg. Het versterken van de rol als aanjager en strateeg is een intensieve opgave waarbij drie ontwikkelstadia worden onderscheiden:

AANJAGER

STRATEEG





### 1. Basis op orde

Door orde, overzicht en uniformiteit te creëren op gebied van administratie, datamanagement, projectplannen en taken en rollen ontstaat een effectiviteit- en efficiëntievoordeel en neemt het vertrouwen in geleverde gegevens toe.

### 2. Verbinden met de klant

Door vanuit de financiële functie verbinding te zoeken met de rest van de organisatie (management en directies binnen een ministerie), verwachtingen uit te wisselen en in werkafspraken te borgen, wordt een stap gezet naar het invullen van de meer strategische rollen doordat meer inzicht wordt verkregen in de wensen en behoeften van de organisatie.

### 3. Business Partnering

Het laatste stadium is dat de financiële functie wordt gezien als een gelijkwaardige business partner waarbij de financiële functie de organisatie voorziet van (niet-) financiële inzichten om beleid en uitvoering doelmatiger en doeltreffender uit te voeren. De business partners zitten vooral op de as van aanjager en strateeg en binnen de huidige werkzaamheden van de financiële functie zijn dat vooral de beleidscontrollers, planning & control adviseurs en toezichthouders op ZBO's en agentschappen.



#### Van terugkijken naar vooruit kijken

Boekhouders kijken vooral naar het verleden en geven antwoord op de vraag 'wat is er gebeurd?'. Ook nu blijft die vraag relevant, maar door technologische ontwikkelingen is die informatie straks met één druk op de knop beschikbaar. De aandacht van de financiële functie verschuift van controle van het verleden, naar controle van het heden en toekomstige controle, waardoor er andersoortige vragen worden gesteld als: 'waarom is het gebeurd?', 'wat kan er gebeuren?' en 'wat moet er gebeuren?'. Om die vragen te beantwoorden moet de business partner vanuit de financiële functie grondige kennis hebben van welke

componenten binnen de organisatie publieke waarde creëren en bijdragen aan de strategie, het beleid en de processen van het ministerie. Technologie die hierbij ondersteund kan zijn, is process mining, waarbij controles systeemgericht worden uitgevoerd en de kwaliteit en daarmee de betrouwbaarheid van de data wordt verhoogt.

Het is van belang om die componenten concreet te maken door het benoemen van kritieke prestatie indicatoren (KPI's). Op die manier wordt de effectiviteit van prestaties meetbaar. KPI's zijn gericht op het meten van de *output* ("hoeveel subsidies voor zonnepanelen zijn er uitgekeerd in december"), maar ook de *throughput* ("hoe lang moesten de aanvragers wachten?") en de *outcome* ("wat is de groei in het aantal huishoudens dat voldoende zonnepanelen heeft om in hun energiebehoefte te voorzien"). KPI's zijn te onderscheiden op operationeel, tactisch en strategisch niveau en moeten ook op het betreffende niveau besproken worden. De voorbeelden van KPI's in deze alinea laten zien dat KPI's ook goed gebruikt kunnen worden om de effecten en kwaliteit van beleid inzichtelijk te maken.

*Data Analytics* kan helpen om data om te zetten in kennis en inzichten die bijvoorbeeld nodig zijn om KPI's te meten. De meerwaarde van de financiële functie wordt daarnaast groter als zij ook meer voorspellende analyses kunnen uitvoeren. De financiële functie kan dan meer inzichten bieden voor de organisatie, afgestemd op de strategische, tactische en operationele doelstellingen. Het project Rijksbrede financiële data cloud is een mooi voorbeeld waarbij *Data Analytics* in de praktijk is gebracht. Binnen individuele ministeries raden wij vooral aan om met kleine initiatieven te beginnen en te experimenteren en na de eerste successen verder op te schalen.

### Praktijkvoorbeeld

Deloitte heeft in samenwerking met de gemeente Den Haag gebruik gemaakt van analytics om eenzaamheidsproblematiek kaart te brengen, te analyseren en zo te komen tot voorspellende elementen en effectieve interventies bij het verminderen van eenzaamheid voor verschillende doelgroepen (persona's). Door het combineren van financiële informatie in de vorm van onder andere uitkeringen en inkomensgegevens, en non-financiële informatie als demografische gegevens en de gezondheidsmonitor van de GGD Haaglanden heeft de gemeente holistische inzichten gekregen over de aard, oorzaken en omvang van eenzaamheid in haar stad. Met de informatie die uit data-analyse bijeen werd gebracht, kan de gemeente eenzaamheid beter herkennen, aanpakken of zelfs voorkomen. Multidisciplinaire informatie is daarmee een drijvende kracht geworden voor het bepalen van de juiste aanpak voor de specifieke doelgroep.



### Business cases

Business cases worden vaak gezien als een 'moetje'. De kracht van een business case wordt daarmee echter flink onderschat omdat een solide business case essentieel is voor besluitvorming in een organisatie. In een goede business case worden kwantitatieve en kwalitatieve argumenten samengevoegd om tot een weloverwogen besluit te komen. De business case houdt na besluitvorming echter niet op. Gedurende de uitvoering moet de business case constant gemonitord worden om te volgen hoe de baten, kosten en risico's zich ontwikkelen. Gedurende de uitvoering kan een business case omslaan naar een negatieve business case waardoor het nodig kan zijn om het eerder genomen besluit te herzien. Een vervelend besluit, maar altijd beter nog dan

aan het einde van een project of beleid te constateren dat het niet doeltreffend en doelmatig is geweest.

Een controller is veelal niet de eigenaar van een business case, dat is namelijk vaak een directeur van een (beleids)directie of een projectleider. De financiële functie is echter wel nauw betrokken bij de totstandkoming en het constant monitoren/actualiseren van de business case. Daarbij heeft de controller een directe lijn met de directeur of projectleider, maar bijvoorbeeld ook via de directeur FEZ met de (p)SG om te escaleren indien nodig.

### Met welke acties kan je vandaag al beginnen?

- Inventariseer hoe volwassen de financiële functie binnen de organisatie is en wat er nodig is om door te ontwikkelen naar business partner. Maak concreet welke competenties bij een business partner horen en wat er qua rol, taken en verantwoordelijkheden verwacht wordt van een business partner. Zorg tevens binnen de organisatie voor voldoende draagvlak van de invulling van de rol van business partner.
- Start met een pilot voor Data Analytics bij een organisatieonderdeel dat daar bereid toe en geïnteresseerd in is en daar enthousiast over is. Dit hoeft niet noodzakelijkerwijs binnen de financiële functie te zijn, maar kan ook in samenwerking met een beleidsdirectie.

# De financiële functie als aanjager van de informatiegestuurde overheid

Een informatiegestuurde organisatie is een organisatie die data, analyse en logisch redeneren verwerkt in het besluitvormingsproces. Een ambitie die bij uitstek past bij de Rijksoverheid, die complexe besluitvorming door de politiek voorbereidt en mede tot uitvoering brengt. In een informatiegestuurde organisatie is de hoeveelheid menselijke input in de besluitvorming geminimaliseerd.

De digitalisering en toegenomen beschikbaarheid en kwaliteit van data maken een transformatie mogelijk naar een informatiegestuurde overheid. Dit begint op de werkvloer, waar medewerkers zich inzetten voor het systematisch verzamelen, beheren, analyseren, interpreteren en opwerken van (interne en externe data) naar informatie en kennis, om daarmee de prestaties van de organisatie te verbeteren. De medewerkers worden zo gevoed met extra informatie die hen in staat stelt breder afgewogen besluiten te nemen. Door realtime data beschikbaar te stellen, kan op alle niveaus snelle, op feiten gebaseerde besluitvorming plaatsvinden. De ontwikkeling naar een informatiegestuurde organisatie gaat veel verder dan het toepassen van nieuwe technologie: het is een nieuwe manier van werken waarvan zowel beleid als uitvoering op termijn de voordelen kunnen ervaren. Wanneer de CIO-functie en de financiële functie samenwerken, kunnen medewerkers en management gevoed worden met objectieve informatie die duidelijk maakt welke effecten bereikt worden met de inzet van beleidsinstrumenten. Daarmee is tevens een overtuigend verhaal te vertellen over de prioritering van investeringen.

## Praktijkvoorbeeld

Deloitte heeft in samenwerking met Climate Adaptation Services (CAS) een omvangrijke data-analyse uitgevoerd van 9,3 miljoen adressen en bijbehorende tuinen, op basis van openbare bronnen zoals het Kadaster en de Publieke Dienstverlening op de Kaart. Door de analyse is inzichtelijk gemaakt hoe groen de tuinen zijn op buurt-, gemeentelijk- en landelijk niveau. Ook is berekend hoeveel oppervlakte deze tuinen in beslag nemen. Op basis daarvan is te bepalen wat het vergroeningspotentieel van de tuinen is in gemeenten en in buurten. Hoe groen tuinen zijn per wijk en per gemeente kan relevant zijn voor beleidsbepalers. Vegetatie in bewoond gebied zorgt namelijk voor verkoeling, goede afwatering, biodiversiteit en CO<sub>2</sub>-vermindering. Vooral in stedelijke gebieden is te zien dat de positieve effecten van vegetatie extra welkom zijn, bijvoorbeeld om de opwarming in de stad gedurende de zomermaanden te verminderen. Beleidsbepalers kunnen met deze kennis bijvoorbeeld stimulerende maatregelen nemen voor het aanleggen van groene daken en geveltuinten.



Niet alleen in de financiële functie wordt al (voorzichtig) gebruik gemaakt van (voorspellende) data analyse, robotica en kunstmatige intelligentie (AI), maar ook in andere onderdelen van de Rijksoverheid is sprake van toenemende interesse in de voordelen van het gebruik van deze technologie en de toepassing daarvan. Langzaam maar zeker ontwikkelt de Rijksoverheid zicht tot een informatiegestuurde organisatie: informatie, inzicht en intelligentie zorgen ervoor dat de overheid leert en zichzelf ontwikkelt. Uniek is de verbinding die de financiële functie kan leggen met de begrotingscyclus. Deze verbinding maakt het mogelijk om investeringen te koppelen aan beleid en eventuele beleidsresultaten: de financiële functie wordt een aanjager van informatiegestuurd werken door consequent om informatie te vragen en samen met de vernieuwde CIO-functie het primair proces te helpen bij het inrichten van de organisatie die nodig is om informatiegestuurd werken mogelijk te maken. Daarbij gaat het onder andere om het ontsluiten van data uit een zogenoemde 'datawarehouse' waarin alle benodigde databronnen te benaderen zijn. Hierbij zijn onder andere de datakwaliteit, datamodel en richtlijnen rondom privacy en security relevant. Door het inrichten van een 'datawarehouse' wordt de juistheid en transparantie van de cijfers en analyse op de cijfers verhoogd. Hierdoor moeten onder andere handmatige bewerkslagen en doorlooptijden verminderd worden.

Hiervoor is een organisatiebrede verandering nodig die niet eenvoudig tot stand komt. Binnen de Rijksoverheid kunnen organisaties zelf kiezen welke centrale elementen van een informatiegestuurde organisatie als eerste ontwikkeld worden en welke elementen mogelijk later volgen. De financiële functie kan door zichzelf als eerste te ontwikkelen richting een informatiegestuurde organisatie en een bron van inspiratie zijn voor anderen in de organisatie. De ervaring binnen de financiële functie met het beheer van informatie, het opleveren

van inzicht in periodieke rapportages en meer recentelijk, het gebruik van nieuwe technologieën om niet alleen ontwikkelingen door te projecteren in de toekomst maar ook scenario's door te rekenen helpen daarbij. De uitdaging is om de innovatie die nu op diverse plekken tot stand komt te laten landen in de dagelijkse praktijk van beleidsmakers.

#### Met welke acties kan je vandaag al beginnen?

- Start met het opstellen van wat een informatiegestuurde organisatie betekent voor jouw organisatie en zorg dat de visie gedragen wordt door de gehele organisatie. Een gedragen visie is nodig om het gebruik van data en informatie onderdeel te maken van de gehele organisatie en sturing op resultaten en ketensamenhang mogelijk te maken.

- Denk na op welke wijze de financiële functie kan bijdragen om toe te groeien naar een informatiegestuurde organisatie.
- Het opstellen van visie is slechts de eerste stap; denk ook na wat een informatiegestuurde organisatie betekent voor:
  - De mensen - Op het gebied van competenties, maar ook wat betreft verandermanagement;
  - De processen - Hoe zorg je ervoor dat bestaande processen aansluiten op informatiegestuurd werken;
  - De technologie - Hoe kom je tot een toekomstbestendig analytics platform en architectuur; en
  - De data - Hoe kom je tot een toekomstbestendige gegevenshouding, waarin kwaliteit en privacy gewaarborgd zijn en één realiteit beheerd wordt.

#### Informatie

Robuuste, veilige en betrouwbare data opslag, waarborgen van data kwaliteit, verslaggeving en stuurinformatie gebruik makend van de juiste tools, platforms en IT-architectuur

#### Industrialisatie

Samenwerking binnen de gehele overheid door het integreren van data, architectuur en gedrag met robuuste processen en werkstromen. Zie pagina 10 IDO playbook

#### Inzicht

Sterke analytische mogelijkheden, gebruik makend van beschrijvende, voorspellende en normatieve analyses

#### Intelligentie

Menselijke besluitvorming wordt ondersteund door intelligente automatisering, cognitive analytics (CA) en artificial intelligence (AI)



#### Innovatie

Een cultuur van kennisdeling, gebaseerd op een strategie om gebruik te maken van de nieuwste technologie en een voorbeeldfunctie willen vervullen.

# Tot slot

In dit artikel hebben wij onze visie over de toekomst van de financiële functie binnen de Rijksoverheid uiteengezet op basis van trends en ontwikkelingen, voorbeelden uit de praktijk en concrete acties die je vandaag al direct kan oppakken om voorbereid te zijn op de toekomst. Een toekomst waarin de financiële functie nog altijd relevant is en waarde toevoegt aan de organisatie.

Mocht je interesse hebben om naar aanleiding van dit artikel met ons van gedachten te wisselen, neem dan contact met ons op.

**Hans van Vliet**

**Partner**

HvanVliet@deloitte.nl  
0621272828

**Arno Bastiaans**

**Director**

abastiaans@deloitte.nl  
0651176906

**Wietske de Jong Keetman**

**Senior Manager**

wdejongkeetman@deloitte.nl  
0650182011

**Sjoerd van Meulen**

**Senior Consultant**

svanmeulen@deloitte.nl  
0650062564



#### **Important notice**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL", its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global" and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 264,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network" is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020 Deloitte The Netherlands

Designed by CoRe Creative Services. RITM0446976