

## **Gericht samenwerken in een roerige tijd; IOFEZ strategische agenda**

Vanuit de vorige agenda “slimmer samen” heeft het IOFEZ gewerkt aan uniforme processen, grotere transparantie en vergelijkbaarheid van het werk binnen de financiële functie. De uitdagingen blijven onverminderd groot in een tijd waarin verschillende crises zich opgevolgd hebben en waar we voorlopig ook nog mee te maken zullen hebben. Vragen op het terrein van de financiële houdbaarheid van de overheidsfinanciën (hoeveel geven we uit), de doelmatigheid (geven we ons geld goed uit) en de rechtmatigheid (kunnen we verantwoorden waar het geld aan uitgegeven is) doen een groot beroep op de financiële functie. Ook de financiële functie zal continue moeten blijven leren om in te kunnen spelen op alle ontwikkelingen die spelen: zowel qua inhoud als vaardigheden. De steeds verdergaande digitalisering biedt kansen om hierop in te spelen. Tot slot leidt de krapte op de arbeidsmarkt ook tot uitdagingen om vacatures op een goede manier in te kunnen vullen. Het blijft daarom van belang te blijven investeren in de financiële functie om zo de kwaliteit van de financiële functie te waarborgen en ervoor te zorgen dat de overheidsuitgaven beheers- en houdbaar zijn en blijven. Het is en blijft van belang de gezonde balans van checks & balances op basis van samenwerking en vertrouwen in IOFEZ—verband verder voort te zetten.

De afgelopen twee jaar heeft het Interdepartementaal Overleg Financiële Economische Zaken (IOFEZ) door een drietal strategische bijeenkomsten zich over deze uitdagingen gebogen met de volgende doelstellingen voor de agenda:



Om deze doelstellingen te realiseren zijn er een aantal trajecten opgezet op het gebied van de positionering van FEZ, HRM, en digitalisering. De toerusting van de medewerkers met de juiste kennis, kunde en middelen loopt hier als een rode draad doorheen. Centraal hierbij staat gerichte samenwerking, want alléén daarmee kom je tot een vliegwieleffect waarbij tegelijkertijd de gehele financiële functie wordt versterkt.

### 1. FEZ is spin in het web en hoeder van de departementale begroting

Crisismaatregelen en grote maatschappelijke vraagstukken hebben de afgelopen twee jaar een stempel gedrukt op het begrotingsproces. Het aantal suppletoire begrotingen liep hoog op, waardoor het uniforme besluitvormingsmoment en daarmee de integrale afweging onder druk stond. Ook het CPB bracht dit op als aandachtspunt voor de komende kabinetsperiode bij de formateurs: *“Binnen de gewenste budgettaire ruimte dient de handhaving van de begrotingsregels (uitgavenkaders, lastenkader, uniform besluitvormingsmoment) te worden hersteld.”* Het begrotingsproces gaat over de operationalisering van de functies en beginselen. Via de beheersing van dit proces, worden dan ook de functies en beginselen van de begroting gewaarborgd en blijven FEZ’en als hoeder van de departementale begroting *in control*. Hoe zorg je er voor dat je ook in deze roerige omstandigheden als FEZ voldoende in positie bent?

#### Uitdagingen voor de positie van FEZ

Het gaat in thema 1 over de positionering van FEZ en de toerusting van FEZ voor de taken waar het voor staat. Dat is onlosmakelijk verbonden met de medewerkers van de financiële functie

(thema 2) en het datagedreven samenwerken (thema 3). Meer specifiek gelden de volgende uitgangspunten:

- Het is en blijft belangrijk om tijdig betrokken te zijn om vanuit meerwaarde en de bijzondere positie die FEZ heeft een bijdrage aan de discussie te kunnen leveren. Het is van belang om binnen het departement als FEZ het overzicht te hebben en meerwaarde op kennis & expertise te kunnen leveren.
- Verder speelt de balans tussen de formele positie en de informele positie (spin in het web). De kwaliteit van de inbreng is bepalend voor de betekenis van FEZ. Dit staat los van de ophanging. Het is van belang de informatiepositie op orde te hebben. Beschikbaarheid van managementinformatie is essentieel, zonder dat geen meerwaarde en geen goede beslissingen.

Kortom, met het oog op goede beslissingen is het van belang dat FEZ tijdig wordt betrokken, dat FEZ overzicht heeft en kennis en expertise kan leveren. Dit vergt zowel een formele positie (zoals in het Besluit FEZ) als een informele positie (meerwaarde door kwaliteit van de inbreng).

## We werken eraan deze te verbeteren aan de hand van 3 V's:

### 1. Verbinden

Samen staan we sterker. Het IOFEZ ziet mogelijkheden om elkaar nog meer te versterken door elkaar collegiaal te helpen en gericht samen te werken. Binnen het IOFEZ is veel kennis en ervaring. Met elkaar kan worden voorkomen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden, bijvoorbeeld door op onderwerpen **expertisegroepen** te starten.

*Door kennis te delen kom je verder; Schaarse, specialistische kennis, unieke ervaringen delen om de financiële functie te verrijken.*

Door in IOFEZ-verband actief onderwerpen, ervaringen aan te dragen is het mogelijk op een laagdrempelige manier kennis met elkaar te delen. Bestaande expertisegroepen zijn: eigenaarsadviesing, risicomangement, verzelfstandiging en toezicht (met BZK), subsidies. Het komende jaar zal ook voor het onderwerp Misbruik en Oneigenlijk gebruik een groep worden gestart. De koppeling en informatie-uitwisseling tussen deze expertisegroepen en het IOFEZ zal de komende jaren worden versterkt. Bovendien kan het IOFEZ meer als initiator nieuwe groepen/expertises aanwijzen. Een eerste suggestie: een expertisegroep data-analytics. De RAFEB kan hierbij ondersteunen proeve de workshop "help ik heb een onvolkomenheid" en de "subsidie bootcamp". Daarnaast kunnen onderwerpen aan de orde komen in een thematisch IOFEZ.

### 2. Verstevigen

De positie van FEZ is gebaat bij een sterke relatie met de Bestuursraad, in het bijzonder de SG. Immers, alleen dan kan FEZ de rol spelen van onafhankelijke controller die zorgt dat alle relevante informatie op tafel komt om een gedegen integrale afweging te maken. Dit betekent dat FEZ voldoende toegerust moet zijn voor solide financieel beheer en begrotingsbeheer (doeltreffendheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, begrotingsdiscipline, ordentelijk proces, risicomangement). Ook is het van belang dat de context waarin deze (traditionele) FEZ taken worden uitgeoefend zo gunstig mogelijk zijn.

De traditionele goede relatie tussen DGRB en AZ wordt waar mogelijk verstevigd. Daarnaast zal de raadsadviseur AZ uitgenodigd worden voor de IOFEZ-vergaderingen. Op dit vlak stelt DGRB zich ten doel om de relatie met AZ te verstevigen (bijvoorbeeld door herstel van de wekelijkse overleggen tussen Minister FIN en MP en de raadsadviseur uitgenodigd worden te nodigen voor de IOFEZ-vergaderingen). Daarnaast kan worden overwogen om een informatie-uitwisseling met de Tweede Kamer (DAO/Cie Rijksuitgaven) te organiseren om ook het parlement meer mee te nemen in de dilemma's vanuit het perspectief van FEZ. Formeel, kan mede als follow-up op de lopende evaluatie van de CW worden gezien op welke wijze het Besluit FEZ kan worden benut om de positie/rol van FEZ steviger te verankeren.

### 3. Verbreden

FEZ moet een brede controller zijn. Door een spiegel te zijn van de primaire processen in de organisatie versterkt FEZ haar positie. Daardoor kan FEZ gesprekspartner zijn op onderwerpen zoals brede welvaart en uitvoerbaarheid. Brede welvaart en uitvoerbaarheid kunnen een sterkere plek krijgen in het ex ante toetsen van nieuw beleid.

Voor de uitvoerbaarheid zal worden gestart vanuit een inventarisatie van de bestaande praktijk. Hoe zijn de departementale processen hierop ingericht? En wat is er nodig voor de positie van FEZ? Voor de brede welvaart zal in afstemming met de planbureaus worden toegewerkt naar een werkbare set indicatoren voor de begrotingscyclus, waarbij in eerste instantie ingezet wordt op de MN.

## 2. Medewerkers financiële functie zijn de spil van de Rijksbegroting

De financiële functie is niets zonder goede medewerkers. Zij vormen immers de spil van de financiële functie. Voor een toekomstbestendige financiële functie is investeren in voldoende medewerkers, het opdoen en behoud van kennis en het bevorderen van onderlinge kennisoverdracht essentieel. Alleen dan kan de kwaliteit van het werk van de financiële functie worden gehandhaafd. Hierbij is het ook belangrijk om als financiële functie naast het aantrekken van jong talent via onder meer het financial traineeship ook te zoeken naar mogelijkheden om medewerkers met kennis en ervaring te verleiden bij de Rijksoverheid te gaan werken. Het aantal vacatures binnen de doelgroep van financials was voor corona hoog en is tijdens de coronacrisis onverminderd hoog gebleven binnen een arbeidsmarkt die krap is en waarbij de krapte door de aantrekkende economie en de vergrijzing alleen maar toeneemt. De kloof tussen vraag naar financials en het aanbod van financials is groot en deze wordt in de toekomst alleen maar groter.

### Wat blijft nodig

*De manier om in een vroeg stadium in beeld te komen bij toekomstige financiële collega's.*

Via het financial traineeship krijgen jonge medewerkers de gelegenheid vanuit een brede blik kennis te maken met de financiële functie van de Rijksoverheid. Gedurende twee jaar worden de financial trainees opgeleid voor een loopbaan binnen de rijksdienst. Inmiddels starten ieder jaar twee lichtingen met financial trainees. Eén in het voorjaar en één in het najaar. Het financial traineeship helpt de instroom bij de financiële functie op peil te houden.

*Financial van het Rijk blijf je altijd.*

Het aantrekken van jong talent via onder meer het financial traineeship is de eerste stap. De kunst is hen na afloop van de eerste jaren blijvend te boeien, te binden en perspectief te bieden. Hiervoor is een alumni-beleid voor het financial traineeship ontwikkeld dat op termijn als een opmaat kan dienen naar een netwerk voor de financiële functie. Het creëren van een (alumni)netwerk, te beginnen met de financial trainees helpt bij een blijvend kwalitatief en kwantitatief goede vulling van de financiële functie.

*Een financial is nooit uitgeleerd. Vanuit de kern naar een professie.*

De Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering zorgt ervoor dat via vakinhoudelijke opleidingen en vaardigheidstrainingen medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Zij vertaalt actuele ontwikkelingen in de opleidingsbehoefte en didactiek doorlopend in opleidingsaanbod. Een belangrijk onderdeel is de VOFHA (Vakopleiding Openbare Financiën Hogere Ambtenaren). Door het aanbieden van een geschikt opleidingsaanbod blijven de kennis en vaardigheden van de medewerkers actueel. Data-vaardigheden worden bijvoorbeeld nu aangeboden in de VOFHA, controllers-opleiding en het financial traineeship opleidingsprogramma. In de coronaperiode heeft de Rijksacademie haar visie herijkt en er is flink geïnvesteerd in een infrastructuur die blended leren mogelijk maakt. Voor de financieel adviseur / controller is een opleidingsplaat (zie bijlage figuur 1) ontwikkeld met zes profielen waar in één oogopslag de samenhang met de bijbehorende opleidingen is te zien. De opleidingsplaat is een handvat voor bij ontwikkelgesprekken tussen manager en medewerker en een middel om kennislacunes in beeld te krijgen waarop kan worden ingezet.

### De inzet

*De financiële functie van het Rijk op de kaart!*

BZK/UBR heeft met geld van BZK|DGOO|A&O-fonds gedurende de coronaperiode voor de doelgroep financieel adviseur/controller een wervingsaanpak ontwikkeld en uitgerold in samenwerking met DGRB. Door deze doelgroepaanpak is de zichtbaarheid financiële functie buiten het Rijk verhoogd door actief uitingen te doen op social media. Via onder meer e-zines wordt het werken in de financiële functie belicht met verhalen van medewerkers uit de financiële functie. Geïnteresseerden en potentiële kandidaten kunnen zich abonneren op nieuws uit de financiële functie van het Rijk.

Door de ontwikkelde doelgroep- en wervingsaanpak is de financiële functie van het Rijk als potentiële werkgever zowel buiten als binnen het Rijk meer in beeld. Zichtbaarheid en uitleggen wat een carrière in de financiële functie betekent, draagt bij aan de vacaturevervulling. De activiteiten van de doelgroep- en wervingsaanpak wordt in samenwerking met BZK/UBR voortgezet voor de gehele financiële functie van Rijk voor alle schaalniveaus gedurende een jaar. Zo is het ook mogelijk geïnteresseerde kandidaten op een laagdrempelige manier in contact te laten komen met het Rijk en als zij dat wensen een afspraak maken met een recruiter of te worden opgenomen in de talentpool voor financials. Dit biedt ook de uitgelezen kans om midcareer zij-instromers op laagdrempelige wijze te interesseren voor een loopbaan bij het Rijk. Na afloop van deze periode wordt het traject geëvalueerd en gekeken naar de wenselijkheid en mogelijkheden voor de langere termijn.

Het is een kans om [arbeidspotentieel met een bijzonderheid](#) te benutten in de financiële functie bij de financiële administratie en/of bij het opstellen van bijvoorbeeld de witte stukken.

1. **Borging en ontwikkelen kennis en kunde:** De Rijksacademie heeft in opdracht van het IOFEZ opleidingsprofielen ontwikkeld voor de financials van de Rijksoverheid.

Zo verandert de rol van de medewerkers in de financiële functie door onder meer digitalisering. Medewerkers moeten hiervoor nieuwe vaardigheden aanleren op het gebied van data en analyse. Maar er wordt ook veel handmatig werk weggenomen, waardoor de financial een strategischere rol kan innemen. De opleidingsprofielen spelen hier op in en schetsen een mogelijke loopbaanontwikkeling van financials, en opleidingen die daarbij passen. Daarnaast is er behoefte aan opleidingen in concrete vaardigheden voor werken met de financiële administratie die blijvend innoveert, zodat nieuwe medewerkers snel op vlieghoogte zijn en zittende medewerkers worden meegenomen in de ontwikkelingen. Leidinggevenden en medewerkers kunnen de opleidingsprofielen gebruiken ten behoeve van ontwikkelingsgesprekken. De opleidingsprofielen worden nog geplaatst op de website van de Rijksacademie. Desgewenst kunnen de profielen ook fysiek aangevraagd worden via [rijksacademie@minfin.nl](mailto:rijksacademie@minfin.nl).

2. **Boeien, binden en behouden voor de financiële functie:** Stimuleren van talent op seniorniveau t.b.v. succesie planning

In IOFEZ-verband kan periodiek worden gesproken over medewerkers met ontwikkel- en doorroepotentieel op expert- of managementniveau. Dit potentieel kan met inzet van het IOFEZ worden gestimuleerd om horizontaal dan wel verticaal te bewegen in de financiële functie. Het is namelijk niet altijd mogelijk om de stappen kunnen te zetten binnen het eigen onderdeel. Door talent te spotten en te helpen met stappen in hun loopbaan is het mogelijk deze medewerkers blijvend te boeien, te binden en te behouden voor de financiële functie van het Rijk. Daarnaast is een idee dat IOFEZ-lid collegiaal meldt wanneer er een sleutelpositie vacant komt en hierover in gesprek gaat met collega's om te kijken of potentieel kan worden gestimuleerd om een stap te maken.

### 3 Datagedreven samenwerken voor efficiënt terugkijken en onderbouwd vooruitkijken op een toegankelijke wijze

Bij het ontwikkelen van een toekomstbestendige digitale financiële functie staat de medewerker centraal. Zij moeten optimaal ondersteund worden door een digitaal ecosysteem waarin data, informatie en analyses op het juiste moment beschikbaar zijn. Het uiteindelijke doel is een financieel ecosysteem waarin de kwaliteit van de dienstverlening is geborgd. De medewerkers kan binnen dit systeem gebruiksvriendelijk en toegankelijk de financiële taken uitvoeren op basis van een gerechtvaardigd vertrouwen in het systeem.

Door gebruik te maken van uitwisselbare, verrijkte en kwalitatief sterke informatie kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan over verschillende domeinen binnen dat ecosysteem en kan nieuwe dienstverlening worden opgezet. Om de informatie ten volle te kunnen benutten moet de financiële functie niet alleen digitaal, maar ook maximaal wendbaar zijn. Hierdoor kan data breed toegepast worden in analyses, visualisaties en controles. Dit biedt FEZ strategische inzichten voor het ontwikkelen van beleid, toetsen van rechtmatigheid en doelmatigheid en doeltreffendheid, en voor het creëren van maximale maatschappelijke waarde.

- Dit sluit aan bij de steeds complexere eisen aan de financiële informatievoorziening en -huishouding vanuit de maatschappij. Parlementaire Onderzoekscommissies vragen ook het nodige van de informatiehuishouding bij de rijksoverheid. Parlement, media en maatschappij vragen gedetailleerdere informatie en stukken. Met actieve openbaarmaking worden ook de stukken rondom de budgettaire besluitvorming publiek.
- Daarnaast wordt er bij de begrotings- en verantwoordingscijfers meer context, verrijking en nieuwe dwarsdoorsneden gevraagd. Ook brede welvaart wordt vanuit de TK meer en meer op agenda gezet en dat vergt ook de nodige aandacht vanuit de financiële functie.
- Er is een ontwikkeling in de maatschappij waarbij informatie op ieder moment beschikbaar is, wat ook zijn weerslag heeft op de begroting. Al deze extra informatie moet bovendien kernachtig, toegankelijk, aantrekkelijk en helder worden gepresenteerd.

Deze ontwikkelingen onderstrepen te meer de urgentie van de omslag naar data gedreven werken. De hiervoor benodigde innovatie van de ICT-systemen moet gelijktijdig plaatsvinden met het primair proces. Alléén als we gezamenlijk als één financiële functie optrekken, van elkaar leren, zelf onderzoek doen naar onze data en aansluiting zoeken waar mogelijk komen we tot een nieuw ecosysteem voor de digitale financiële functie georganiseerd naar gedeelde architectuur principes die maximale wendbaarheid voor de financiële functie waarborgen. Hieraan gezamenlijk verder bouwen vraagt om een gedeelde visie waar de financial centraal staat, informatie als geheel van alle aspecten van het werkproces wordt gezien, een open houding om tegenstellingen en hiaten in de huidige data op te lossen en commitment aan constante doorontwikkeling.

### Wat doen we al

De afgelopen jaren zijn de eerste bouwblokken voor een nieuw financieel ecosysteem al neergelegd. Zo is bij DGRB het programma Naar een Digitale Begroting met succes afgerond. In het kader van dit programma is de **taxonomie voor de Rijksbegroting** ontwikkeld, hebben we met de **digitale auteursomgeving/Tangelo** het begrotingsproces geautomatiseerd, **IBOS geüniformeerd**, en **rijksfinancien.nl** gelanceerd. Bij meerdere departementen is een start gemaakt met data-analyse en zijn er grote ambities om dat uit te bouwen. Veel van de financiële administraties krijgen een upgrade en daarbij wordt werk gemaakt van verbeterd inzicht in kosten voor interne beheersing en controle. Om deze ontwikkelingen verder te stimuleren, faciliteren en aan te jagen zijn we gestart met het programma Toekomst Financiële Administratie.

### Waar werken we naar toe

Om maximaal gebruik te maken van de vele innovatie trajecten binnen de financiële functie gebruiken we een modulaire methode. Per use-case wordt er iteratief naar de beste oplossing gezocht. Deze wordt ingepast in de overkoepelende architectuur en beleidskaders en kunnen vervolgens als generieke bouwblokken worden geïmplementeerd in de rest van de financiële functie. Zo kunnen best practices en nieuwe oplossingen wederzijds worden overgenomen, en werken we stapsgewijs naar elkaar toe.

Concreet komen al deze ontwikkelingen uiteindelijk samen in één begrotingsinformatie portaal. In 2025 moet de financiële professional al haar informatie op één plek kunnen raadplegen, verwerken, en analyseren. In één werkomgeving kunnen alle werkzaamheden rondom de begroting worden gedaan van het schrijven van de begrotingsstukken, tot revisie, het muteren, raadplegen en analyseren van IBOS data, en het toevoegen van andere data-bronnen, realisaties en analyses. Het portaal voorziet in dashboarding voor de sturing en monitoring van het gehele financiële proces én mogelijkheden voor uitgebreide analyses en scenario's. Aan de achterkant wordt dit portaal gevoed door de datahub. Een op linked data gebaseerde database omgeving waarop verschillende datastromen en applicaties kunnen worden aangesloten. Dit verzekert dat de data gevalideerd en betrouwbaar is en waarborgt daarmee de kwaliteit.

### In de komende vijf jaar werken we hiernaartoe aan de hand van de vier i's:

- 1) **Interdepartementale samenwerking, kennisdeling en kruisbestuiving faciliteren** Op veel plekken binnen de financiële functie werken we aan innovatie. Deze ervaringen en de opgedane kennis moeten we actief bij elkaar brengen. Door het faciliteren van kruisbestuiving over departementen heen, gezamenlijke projecten creëren we synergie en groeien we toe naar

één financiële functie: vanuit het programma 'Toekomst Financiële Administratie' organiseren we **kennissessies** en maken we een **projectcatalogus**. Ook verzorgt de RAFEB **data-analyse opleidingen**, waarmee we bijdragen aan de kennis en kunde van de medewerkers in de financiële functie.

- 2) **Investeren in het fundament** De basis voor datagedreven werken ligt in een goede informatiehuishouding en databeheer. Deze moeten deels opnieuw worden ingericht naar principes van "one single point of truth". Ook worden de datasets, voorschriften, en definities zelf kritisch bekeken en waar nodig verbeteringstrajecten opgezet. We investeren hiervoor in **het databeheer** van de open data, de gegevens in IBOS, en de **verplichtingenadministratie**. Ook werken we aan de **standaardisatie van leveranciersgegevens**, KvK-nummers en realiseren een koppeling met inkoop.
- 3) **Integratie datastromen** Om een ecosysteem te creëren dat gebruik maakt van uitwisselbare, verrijkte en kwalitatief sterke informatie waarbij departement en domein overstijgend kan worden gewerkt moeten ook de onderliggende datastromen worden ontsloten en gekoppeld. Zo is er de datahub gelanceerd, gebaseerd op linked data technologie. Deze technologie stelt ons in staat de verschillende aspecten van de **financiële functie fijnmazig te modelleren**. Komend jaar werken we aan de **aansluiting DAO/Tangelo en IBOS**, en Rijksfinancien.nl, en verschillende dashboards. Op de middellange termijn werken we toe naar één omgeving waarin de financial alle applicaties bij de hand heeft en direct is aangesloten op de datahub.
- 4) **Integrale informatievoorziening** Het sluitstuk van alle inspanningen is dat de interne en externe informatievoorziening accurater en rijker wordt. Het platform voor de externe informatievoorziening rondom de begroting Rijksfinancien.nl wordt verder uitgebreid met nieuwe dwarsdoorsneden en verdere integratie van data, documenten en visualisaties. Intern wordt er ingezet op het ontwikkelen van dashboards om het werkproces te ondersteunen, zoals het onrechtmatigheidsdashboard.

### De juiste kennis, kunde, en middelen voor de financial van de toekomst

Tegen deze achtergrond van crises, langdurende maatschappelijke uitdagingen en een steeds krappere arbeidsmarkt is het van belang ervoor te zorgen dat de beheersing van- en continuïteit in de financiële processen op peil blijven zodat nu en de toekomst het begrotings- en verantwoordingsproces en de uitvoering ordentelijk verloopt met beheersbare en doelmatige overheidsuitgaven. De vraag is hoe we de financial van de toekomst uitrusten met de juiste kennis, kunde, en middelen om in een steeds veranderende omgeving deze uitdagingen het hoofd te bieden. Samenvattend werken we de komende jaren aan de versterking van de positie van FEZ door het op peil houden van de instroom van jong talent, stimuleren van gerichte samenwerking en verdiepen van kennis: expertisegroepen buigen zich over complexe onderwerpen in het financieel management, de RAFEB ondersteunt financials met gerichte opleidingsplannen en DGRB bouwt gezamenlijk met de departementen aan één financieel ecosysteem. Daarnaast stimuleren we de zichtbaarheid van de financiële functie van de Rijksoverheid met gerichte campagnes naar buiten zodat het werken binnen de financiële functie ook zichtbaar wordt voor financials buiten de Rijksoverheid.