Voordracht voor de College vergadering van 16 december 2025

Portefeuille: Financiën

Agendapunt: B47

Tekst van openbare besluiten wordt gepubliceerd

Onderwerp

Instemmen met het onderbrengen van het programma AFIS in de Regeling Grote Projecten

Het college van burgemeester en wethouders besluit

1. Kennisnemen van de stand van zaken en de mijlpalen in doorontwikkeling van AFIS
2. Instemmen met het onderbrengen van het programma AFIS in de Regeling Grote Projecten

Kernboodschap

Het college besluit het programma AFIS onder te brengen in de regeling Grote Projecten

Bestuurlijke achtergrond

Na een intensieve realisatiefase vanaf december 2021 is AFIS op 6 januari 2025 live gegaan (de contractenmodule in SAP Ariba is op 16 september 2024 al live gegaan). Vrijwel direct na livegang op 6 januari zijn er problemen geconstateerd met het uitbetalen van facturen. Dit heeft geleid tot de start van de crisisorganisatie in februari 2025. Naast de factuurverwerking is geconstateerd dat meer processen en functionaliteiten in de praktijk minder efficiënt en effectief zijn ingericht dan vooraf gedacht. Daarom is vanaf mei 2025 een doorontwikkeling gestart om zowel de restpunten uit de Go-Live van 6 januari 2025 en de openstaande knelpunten vanuit directies op te pakken, alsook systeem- en procesverbeteringen door te voeren om de werking en gebruiksvriendelijkheid van AFIS te verhogen. Voorafgaand aan deze doorontwikkeling is een evaluatie door een externe partij uitgevoerd. Aanvullend op deze evaluatie zijn ook nog een aantal observaties gedaan:

- Het programma had te veel ambities die tegelijkertijd zijn geïmplementeerd.
- Het systeemlandschap en processen binnen de gemeente zijn zeer divers, dit conflicteert met een fit-to-standard systeem.
- De hoeveelheid mogelijkheden in SAP zijn enorm, de gemaakte ontwerp- en inrichtingskeuzes kennen een grote afhankelijkheid van de zienswijze van de implementatie- en beheerpartner.
- Binnen het programma en de lijn (met name F&I) bestaat een grote afhankelijkheid van externe inhuur, waardoor kennis niet is verankerd binnen de organisatie.

Er bestaat nog veel onmacht en frustratie in de lijn over de werking van het systeem. Ook is er onzekerheid over het effect van de implementatie van AFIS op de getrouwheid en rechtmatigheid van de jaarrekening en externe verantwoording.

In het evaluatierapport zijn een zevental aanbevelingen opgenomen. Deze worden bij de doorontwikkeling van AFIS in acht genomen.

1. Houd het zo simpel mogelijk

2. Zorg voor een eenduidige en krachtige governance

3. Benut kansen op effectieve bijsturing

4. Stuur op resultaat en kwaliteit

5. Houd elkaar scherp op wat er mis kan gaan

6. Organiseer de veranderopgave doortastend

7. Evalueer en reflecteer met regelmaat

Bestuurlijke prioriteit

Niet van toepassing

Wettelijke grondslag

1. Art. 160, lid 1 onder a Gemeentewet: Voeren dagelijks bestuur van de gemeente.

Onderbouwing besluit

Doorontwikkeling AFIS

Vanaf mei 2025 is gestart met de doorontwikkeling van AFIS om zowel de restpunten uit de Go-Live van 6 januari 2025 op te pakken en de openstaande knelpunten vanuit directies , alsook systeem- en procesverbeteringen door te voeren om de werking en gebruiksvriendelijkheid van AFIS te verhogen. Voor de doorontwikkeling van het programma is een programmaplan opgesteld. AFIS bevat de volgende kernadministraties:

- Inkoopcontracten.
- (Aanvragen tot) Bestellingen.
- De financiële administratie (incl. financiële projectadministratie).
- De administratie t.a.v. de bestuurlijke & management informatievoorziening t.a.v. financiële en inkoop producten (bijv. begroting, jaarrekening en rechtmatigheidscontrole).
- De basisinrichting t.b.v. bovenstaande, zoals o.a. het gemeentelijk rekeningschema, mandaatregister en zakenpartners (debiteuren/crediteuren).

Zeven werksporen

De scope van het programma betreft de doorontwikkeling van deze modules en de verankering van de nieuwe manier van werken, zodat de initiële doelstellingen worden bereikt. Het programma voor de doorontwikkeling bestaat uit zeven werksporen. De werksporen zijn toegespitst op de verschillende basisprocessen binnen AFIS.

- Informatievoorziening (IV)
- Inkoop tot en met Betalen (ItmB)
- Financiële Planning, Sturing en Verantwoording (FPSV)
- Procesverbetering Basisinrichting (PVBI)
- Financiële Projectbeheersing (FPB)
- Verkoop tot en met Ontvangst (VtmO)
- Inrichting Beheerorganisatie (IB)

Aan de hand van de ontwerpprincipes (in de ontwerpfase 22/23 opgesteld, nog steeds actueel) van het programma zijn kaders en randvoorwaarden opgesteld. Deze principes worden nog steeds

gehanteerd bij alle proces- en systeemwijzigingen die door de werksporen worden voorgelegd. De volgende ontwerpprincipes worden gehanteerd (in volgorde van weging):

1. Fit-to-standard Uitgangspunt is uniformiteit, beheersbaarheid en schaalbaarheid van het proces waarborgen. Maatwerkoplossingen worden in principe niet gefaciliteerd.
2. Optimaal gebruiksgemak Gebruik van AFIS is toegankelijk, begrijpelijk en tijd- en plaats onafhankelijk. Maximaal inzicht door minimale inspanningen (automatiseren waar mogelijk en toegestaan).
3. Eenvoud boven complexiteit Applicatielandschap en de processen van AFIS zijn eenvoudig. Eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik.
4. Bewaken van integraliteit Ontwerp van AFIS past in het integrale applicatielandschap.
5. Adaptieve administratie Een wendbare administratie die meebeweegt met interne en externe veranderingen.
6. Case for change aanwezig Verandering met grote impact komt alleen tot stand als dit aantoonbaar van toegevoegde waarde is (op basis van feiten) voor de organisatie.

Regeling grote projecten

In het rapport van M&I en partners over de implementatie van AFIS ((mei juni 2025) is ingegaan op het al dan niet onderbrengen van AFIS binnen de RGP. De conclusie was dat er destijds geen verplichting was om AFIS onder te brengen in de RGP, maar dat er wel voldoende aanleiding voor was en dat het onder de RGP brengen van AFIS mogelijk de ontstane problemen had kunnen voorkomen.

In de vergadering van de commissie FKD van 3 juli 2025 heeft de wethouder Financiën erkent dat AFIS onder de regeling had moeten vallen. De huidige werkwijze is reeds in overeenstemming met de regeling en dit besluit dient ter formalisering daarvan.

De huidige werkwijze is reeds in overeenstemming met de regeling en dit besluit dient ter formalisering daarvan.

In het programmaplan is uitgebreid opgenomen hoe we ervoor zorgen dat we bij de verdere ontwikkeling van AFIS niet dezelfde of andere fouten maken als bij de initiële implementatie. Om de kwaliteit en integraliteit te borgen is op een aantal onderdelen tegenspraak georganiseerd. Zo wordt begin januari 2026 vanuit Bureau LetOp een dwarskijksessie op het programmaplan georganiseerd. Hierbij wordt door diverse (externe) experts vanuit een andere invalshoek kritisch meegekeken op het programmaplan.

Daarnaast worden externe health checks uitgevoerd op werksporen waar dit nodig wordt geacht. Voor een aantal werksporen (Inkoop tot en met Betalen -onderdeel inkoopfacturen, Financiële Planning, Sturing en verantwoording begrotingsmodule) is dit reeds gedaan.

Binnen het programma zijn diverse onafhankelijke rollen belegd die bijdragen aan een grondige tegenspraak. Zo wordt door Quality Assurance de kwaliteit van het programma bewaakt, kijkt een integrale planner mee of de realisatie conform de baseline planning verloopt en toetst hij de impact van vertraagde werkzaamheden op mijlpalen en/of afhankelijkheden met andere werksporen. Een risicomanager is betrokken op (pro)actief risico's te mitigeren. Een externe solution architect kijkt mee op wijzigingsverzoeken en (her)ontwerpvoorstellen om tegenspraak op systeemwijzigingen te borgen.

Gegenereerd: vTER VERGADERING

Directie DMC kijkt mee vanuit een tweedelijnsrol of alle besluiten in het programma conform beleidsprincipes worden genomen. Tot slot hebben we een externe partij gevraagd om een quick scan uit te voeren op het budget voor 2026.

In augustus van dit jaar hebben we de governance van het programma aangepast, zodat deze meer aansluiting heeft bij de aanbevelingen uit het evaluatierapport (eenduidig en krachtig). Belangrijke aanpassing is dat de aansturing van het programma nu is belegd bij het Gemeentelijk Management Team. Dit is cruciaal voor het wegen van de veranderopgave en het juist prioriteren van noodzakelijk door te voeren aanpassingen binnen de inhoudelijke directies.

Monitoring van de voortgang

Het programma informeert de verantwoordelijk wethouder maandelijks over de voortgang van de individuele werksporen, de mijlpalen, de risico's die we zien en de wijze waarop we die mitigeren en over de voortgang van het programma in zijn geheel. Daarnaast informeren de verantwoordelijk wethouder en de voorzitter van de stuurgroep het college periodiek over de voortgang van het programma. Als daartoe aanleiding is, wordt via het college een raadsbrief verzonden over ontwikkelingen binnen het programma.

Het programma is volop in beweging, en daarmee is het goed om hier op hoofdlijnen aan te geven wat de belangrijkste stappen en mijlpalen zijn per werkspoor.

Inkoop tot en met betalen

De betalingsachterstanden zijn ingelopen en de werkvoorraden zijn op de reguliere niveaus. We werken aan het terugbrengen van administratieve lasten en de vereenvoudiging van processen. De verwachting is dat de stuurgroep eind dit jaar een verbeterplan vaststelt voor onder andere het verhogen van het percentage inkooporders en vereenvoudiging van het proces. Dit verbeterplan dient halverwege volgend jaar uitgevoerd te zijn.

Procesverbetering basisinrichting

Half december wordt een besluit voorgelegd aan het GMT om te komen tot een groot aantal vereenvoudigingsvoorstellen: rekeningschema, mandateringsbesluit en inkoopprocedures. Met dit besluit komen we tot een forse verbetering en kan daarna de technische inrichting plaatsvinden. We koersen op implementatie van de korte termijn voorstellen (inkoopprocessen, interne verrekeningen en mandateringsbesluit) halverwege volgend jaar. Begin 2027 gaat het nieuwe rekeningschema live en zijn de lange termijn voorstellen geïmplementeerd.

Financiële sturing, planning en verantwoording

In ieder geval voor het komende jaar wordt teruggevallen op het systeem wat we voorheen gebruikten voor de begroting: LIAS. Het jaarrekeningproces voor 2025 is van start gegaan en heeft binnen dit werkspoor voor nu de hoogste prioriteit. In het tweede kwartaal van 2026 is de implementatie van LIAS gereed en bereiden we een besluit voor de lange termijn inrichting voor.

Financiële projectbeheersing

Sinds september hebben medewerkers de beschikking over het dashboard financiële projectbeheersing. Voor de verdere doorontwikkeling van de projectadministratie wordt een health check uitgevoerd om te komen tot de best passende (technische) inrichting. Het voorkeursscenario wat daaruit volgt, stellen we in het eerste kwartaal van 2026 vast.

Verkoop tot en met ontvangst

Op 2 directies na, is het facturatie-, herinnering- en overdrachtsproces succesvol geïmplementeerd. Nu wordt ingezet om het proces niet alleen technisch, maar ook in de uitvoering robuust en toekomstbestendig te maken.

Inrichting beheerorganisatie

De verwachting is dat uiterlijk eind dit jaar de regie op het AFIS beheer wordt overgedragen naar de lijnorganisatie.

Informatievoorziening

We zijn steeds beter in staat om kwalitatief goede rapportages op te stellen. Daarnaast wordt er door de organisatie en programma goed samengewerkt om te komen tot een juiste prioritering van te ontwikkelen rapportages. Eind dit jaar worden de top 10 rapportages (PowerBI en SAP) opgeleverd.

Duurzaamheid

Niet van toepassing. Het onderbrengen van AFIS in de RGP heeft geen effecten op duurzaamheid.

Participatie

Niet van toepassing

Financiële onderbouwing

Niet van toepassing

Communicatie

Binnen de gemeente: Opnemen in de te publiceren besluitenlijst

Buiten de gemeente: Opnemen in de te publiceren besluitenlijst

Documenten

Registratienr.	Naam
AD2025-071631	College van B&W Voordracht (pdf)
AD2025-081359	Advies (pdf)

Besluit college van burgemeester en wethouders

Conform besloten