

Status Ontwikkelprogramma Versterken Financiële Functie



18 september 2025

Magda Chedi - van Hall, Wim Kouwenhoven



Gemeente Utrecht

Ter herinnering, de aanleiding

- Tekortkomingen in financiële functie (ramingen, processen, interne beheersing)
- Voorbeelden: onjuiste ramingen (gemeentefonds, cao-effecten, indexeringen)
- Gevolg: kritiek van bestuur, minder vertrouwen, hoog verzuim, personeelswisselingen



Waarom versterken

- Goed financieel beheer = basis voor goed bestuur en uitvoering beleid en biedt transparantie richting raad en stad
- Biedt **vertrouwen** door betere prognoses en adequate verantwoording
- **Grip en inzicht** voor bestuur en management
- **Efficiëntere** processen (tijdswinst)
- Meer **werkplezier** en **betrokkenheid** medewerkers



In 2024 aan de slag gegaan en inmiddels meerdere resultaten geboekt

- Verbeterd proces voorjaarsnota en begroting - taken & controles verduidelijkt
- Jaarrekening & Voorjaarsnota tijdig en volledig opgeleverd – kwaliteit verbeterd
- SAP geïmplementeerd en doorontwikkeling gestart – basis staat
- Gestandaardiseerde financiële managementrapportages verder ontwikkeld
- Actualisatie financieel handboek in gang gezet
- Kennisontwikkeling en ondersteuning kwetsbare processen vervolgd
- Bezetting verder op orde gebracht – focus op kennisdelen en kennisopbouw
- Vervangen inhuur door vaste medewerkers

} Zie volgende bladzijde



In VJN 2024 structureel budget gereserveerd om de formatie van financiën op orde te brengen (EUR 1,050k per jaar)

Personele ontwikkelingen bij concern financiën in 2025 zijn onder meer:

- Start van nieuwe directeur F&I
- Invulling van de functie van manager Financiën
- Invulling van de functie manager/ kwartiermaker financieel beleid en strategie
- Start van een strateeg met veel kennis rondom onder andere Gemeentefonds
- Invulling van twee coördinatoren ter ondersteuning van de begrotingscyclus
- Invulling coördinator op financiële informatievoorziening
- Invulling vacature op ondersteuning Lias
- Invulling senior coördinator bij Advies en Specialisten met focus op kennisopbouw en verbinding binnen team en kennisgebieden
- Invulling van een vijftal vacatures binnen het team van financieel advies en specialisten
- Invulling van senior adviseur verbonden partijen (belegd en geplaatst bij concern control)



Vanaf eind 2024 wordt de versterking ondersteund door een ontwikkelprogramma

Doel en aanpak

- Doel: versterken gemeentebrede financiële functie
- Programma-aanpak: verbinden, monitoren, verbeteren
- Halfjaarlijkse evaluatie en bijstelling
- Combinatie van korte en lange termijn verbeteringen
- Evenwicht: 'de winkel draait door terwijl er verbouwd wordt'

Uitgangspunten (selectie)

- Financiële functie is van ons allemaal (lijn, control, financiën)
- Gebruik maken van bestaande kennis en capaciteit
- Verbinden lopende initiatieven (kaders, visie control)
- Aandacht voor harde én zachte factoren (gedrag, samenwerking)
- Activiteiten zoveel mogelijk 'in het werk'
- Kleine kernteams, brede betrokkenheid

Het programma en de activiteiten die het programma ondersteund worden voornamelijk gefinancierd uit het regulier budget van concern financiën



Programmalijnen met trajecten die worden opgepakt

Gemeente breed – centraal
en decentraal
(financiën, control en lijn)

Versterken samenwerking, ontwikkelen van het gewenst gedrag en werken conform DRA

Organisatie en besturing	Gezamenlijke visie op de financiële functie incl. dienstverleningsconcept	Inrichting toekomstige financiële functie vastgesteld	(Functionele) sturing versterkt
Structuur en interne beheersing	Heldere verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden	Duidelijke kaders incl. toetsing en handhaving van de kaders	Werkend intern beheersing raamwerk
Processen	Financiële processen op orde	Inkomende en uitgaande geldstromen op orde	Werkende P&C cyclus incl. betrouwbare ramingsfunctie
Informatievoorziening en systemen	Implementatie, gebruik en doorontwikkeling SAP	Inzet technologische (hulp)middelen waar zinvol en mogelijk	Eenduidige (financiële) management informatie met passende analyse
Medewerkers	Opleiding, ontwikkeling en competenties in kaart en versterkt	Functiehuis eenduidig en vereenvoudigd	Werving, behoud en strategische personeelsplanning op orde

Komende periode een vervolg op de versterking

Tweede fase (tot en met maart 2026)

Ondersteunen bij:

- Oplevering begroting 2026, jaarrekening 2025 en Voorjaarsbrief met versterkte processen en verder verbeterde kwaliteit
- Versterken planning en samenhang P&C producten
- Versterken interne beheersing, verder vastleggen en verbeteren van financiële processen
- Verduidelijken rol en functie van financial control, nu en in de toekomst
- Verdere vulling van het financieel handboek
- Doorontwikkeling ondersteunende systemen SAP en Lias
- Doorontwikkeling (financiële) managementinformatie
- Inzet technologie (RPA, process mining, AI)
- Meetbaarheid resultaten vergroten
- Veel aandacht voor samenwerken en DRA

Derde fase (tot en met december 2026)

- Nader te bepalen wat wordt opgepakt
- Daarbij in ieder geval ook aandacht voor inbedden en borgen. En meer nadruk op digitalisering en continu verbeteren

Ook zal de komende periode verder aan de slag worden gegaan met de inrichting/ organisatiewijzigingen binnen financiën en control.



Aandachtspunten en risico's

- Capaciteit blijft kwetsbaar - prioriteren & temporiseren wanneer nodig
- Commitment van het management en medewerkers blijft essentieel – hier wordt actief op gestuurd
- Veranderen cultuur en gedrag patronen heeft tijd nodig – we houden focus en blijven communiceren & spiegelen
- Balans houden de korte termijn resultaten en lange termijn verankering – blijven communiceren
- Rondom het versterken van de managementinformatie, ondersteuning van systemen zoals Lias en SAP en inzet van technologische middelen kan extra budget een versnelling in het tempo van de versterking van de financiële functie teweeg brengen. In de komende periode wordt verder geconcretiseerd wat de (on)mogelijkheden daarbij zijn.



Bestuurlijke aandachtspunten die worden meegenomen

- De raad actief en transparant blijven informeren – via P&C producten, raadsbrieven en sessies zoals vandaag
- Politiek zichtbaar maken van successen – vertrouwen versterken
- Bewust maken van balans van korte termijn resultaten en lange termijn structurele veranderingen



Bijlage - fase 1

Programma resultaten tot zomerreces



Voortgang en status betreft een indicatie door betrokkenen van het programma

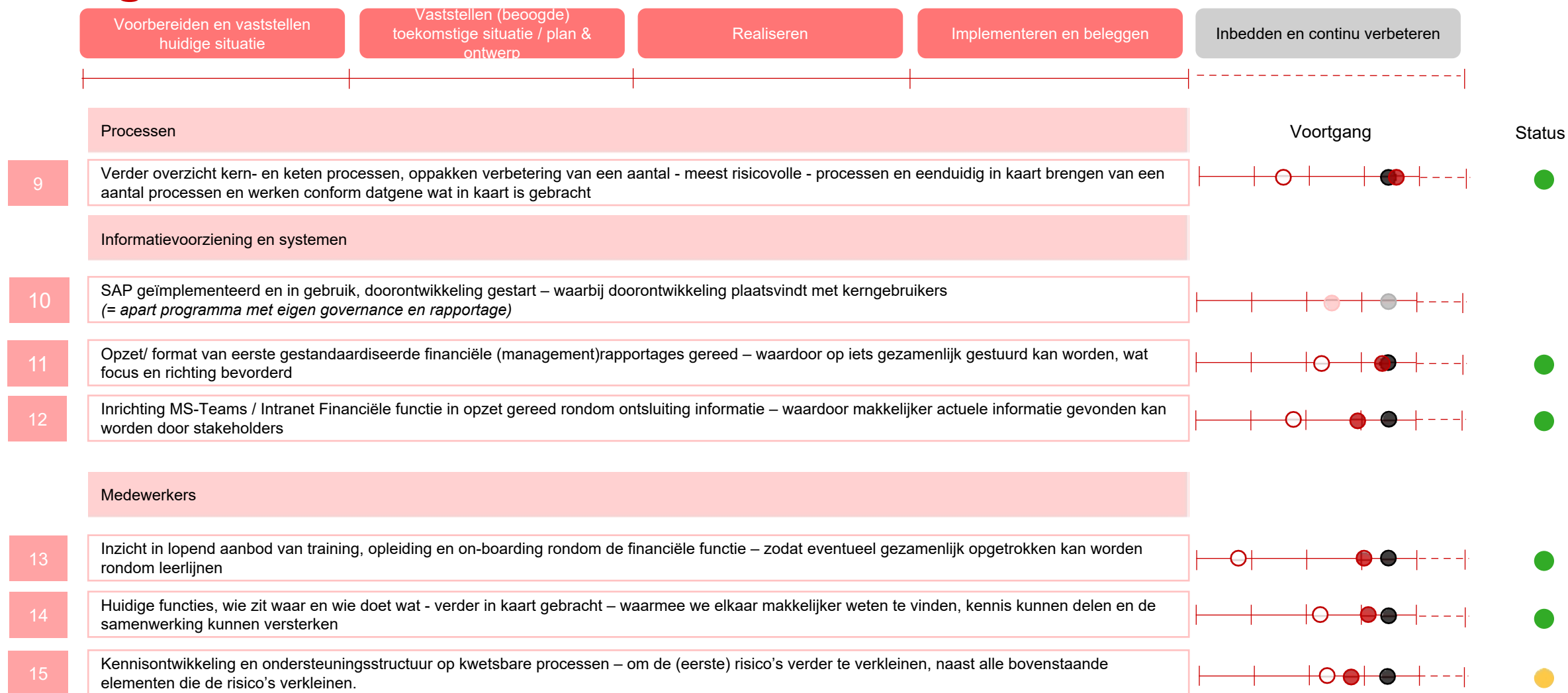
Voortgang

- Status eind Q2
- Status vorige periode (eind Q1)
- Prognose voor het zomerreces

Status

- Uitvoering verloopt volgens planning
- Uitvoering verloopt niet volgens planning maar de planning c.q. raming is bijgesteld en realisatie is geen probleem
- Uitvoering verloopt niet volgens planning en realisatie is een probleem

Programma resultaten tot zomerreces



Fase 2

Hoofdpijnen fase 2

- Loopt tot en met maart 2026
- Focus wordt verbreed van concern financiën naar de financiële kolom
- Op een aantal onderwerpen zullen financiën en control intensiever samenwerken
- De reguliere organisatie realiseert zelf de beoogde resultaten
- Nadruk van programma blijft op ondersteunen, creëren van verbinding en samenhang



Versterken samenwerking en ontwikkelen van het gewenst gedrag en werken conform DRA – fase 2

De opgave bestaat uit het.

- **Vergroten bewustzijn** in patronen rondom gedrag en lerende organisatie
- **Werken aan een lerende organisatie aansluitend op DRA** – doelen bereiken door duidelijker en resultaatgerichter werken en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken.

Beoogde resultaten zijn

- Veranderaanpak breed in de organisatie toegepast en inzicht in gedragspatronen rondom de financiële functie zichtbaar en herkenbaar gemaakt
- Kennis over systemisch kijken naar organisatie binnen de financiële functie aanwezig
- DRA heeft een plek in de aanpak en werkwijze

Komende periode verder versterken:

- Verbreden kennis over systemisch werken binnen de financiële functie
- Verdiepend inzicht in patronen binnen de samenwerking , vanuit dat inzicht Versterken helpende patronen en doorbreken belemmerende patronen
- Ondersteuning rondom teamontwikkeling in gang gezet – onder meer binnen het MT Financiën en de F-teams.
- Actief toepassen DRA in werkwijze



1. Organisatie en besturing – fase 2

- Visiedocument financiën gereed
- Visiedocument control gereed
- Visiedocument van de financiële functie (financiën, control en primaire lijn) gereed
- Uitgangspunten voor Product Diensten Catalogus (PDC) financiën gereed
- Beoogde uitgangspunten voor toekomstige inrichting van de financiële functie (financiën en control) in kaart gebracht
- Vaststellen uitgangspunten functionele sturing
- In kaart wat nodig is voor functionele sturing



2. Structuur en interne beheersing – fase 2

- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de financiële functie (financiële kolom en lijn) in kaart gebracht en vastgesteld
- Werken met vastgestelde verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden binnen de financiële functie bij P&C producten en kernprocessen financieel beeld
- Evaluatie rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom P&C producten
- Vastlegging kaders Financiën van de meest kritische processen
- Oplevering eerste versie van “handboek financiën”
- Risico's geïdentificeerd op kernprocessen van financiën
- Beheersmaatregelen kernprocessen geïmplementeerd
- Vaststellen groeiplan voor verdere inbedding interne beheersing
- Sessies rondom werking en inbedding interne beheersing



3. Processen – fase 2

- Op basis van prioritering (actualisatie van) vastleggen van financiële kern- en keten processen op hoofdlijnen met voorstellen voor verbetering
- (Eerste) procesverbeteringen opgepakt
- Vastleggen processen en kaders van de belangrijkste geldstromen
- Indicatoren voor kwaliteit van administratieve processen
- Monitoren uitvoering proces van de belangrijkste geldstromen
- Balansbeheer gestart – kaders en werkwijze vastgesteld. Balansbeheer op 3 balansposten geïmplementeerd
- Oppakken verbeteringen uit evaluatie proces jaarrekening
- Oppakken verbeteringen uit evaluatie proces voorjaarsnota
- Monitoren en verbeteren in het proces van de begroting
- Evaluatie begrotingsproces
- Verder versterken gebruik workflow LIAS
- Verbeterde integrale jaarplanning 2026 e.v. gereed

4. Informatievoorziening en systemen – fase 2

- Doorontwikkeling SAP (*wijze van doorontwikkeling nader te bepalen*)
- Doorontwikkeling Lias
- Inrichting MS-teams / intranet Financiële functie in opzet gereed rondom ontsluiting informatie
- Verkennen hulpmiddelen die ondersteunend zijn aan de financiële functie - Vaststellen in hoeverre RPA, Process Mining en/of AI-functionaliteiten kunnen bijdragen aan het versterken van de financiële functie
- Opzet en vastgestelde roadmap digitaliseringsbehoefte gereed
- Inzet technologie bij tenminste 2 financiële processen
- Roadmap voor aanpak verbetering is gereed en vastgesteld
- Vaststellen basis set financiële rapportages
- Doorontwikkeling van managementinformatie – gemeente breed financieel dashboard gereed



5. Medewerkers – fase 2

- Kennisontwikkeling -en ondersteuningsstructuur op kwetsbare processen vergroot
- Benodigde competenties in kaart gebracht en vastgesteld
- Opzet gemeente breed opleidingsprogramma voor de financiële functie opgezet– staf en lijn
- Opzet gemeente breed onboardings-programma gereed
- Huidige functies in kaart gebracht
- Actualisatie van tenminste 5 functies
- Uitgangspunten voor gezamenlijke werving gereed
- Tenminste 1 gezamenlijke wervingsactie
- Opzet strategische personeelsplanning voor de financiële functie gestart
- Traject strategische personeelsplanning in de financiële kolom is gestart