

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Wim Kouwenhoven	Datum	25 november 2025
E-mail	Wim.kouwenhoven@utrecht.nl	Kenmerk	33507069
Type brief	Voortgangsbrief, afdoeningsbrief	Onderwerp	Voortgang verbeterprogramma Versterken Financiële Functie najaar 2025
Bijlage(n)	5 (onderaan bijgevoegd)	Beleidsveld	Financiën

Geachte leden van de raad,

Een robuuste financiële functie is de ruggengraat van een gezonde en toekomstbestendige stad. Het stelt ons in staat om verantwoorde keuzes te maken en doelgericht te investeren in een leefbare, veilige en inclusieve stad. De afgelopen periode hebben we belangrijke stappen gezet om onze financiële functie te verbeteren. Dit zijn stappen die we samenvatten in drie logische fasen: het ordenen van onze uitdagingen, het op orde brengen van het fundament en het duurzaam versterken van onze organisatie, processen, systemen en samenwerking.

In deze brief nemen we u mee in de voortgang van deze stappen. We geven hiermee invulling aan onze toezegging ([ID 1008](#)) om u aanvullend te informeren naast de gesprekken in de adviescommissie Controle en Financiën en de toelichting in de producten van de begrotingscyclus. Als eerste geven we inzicht in de besteding van de structurele middelen en een terugblik van wat er al gerealiseerd is. Vervolgens bieden we een doorkijk voor de komende periode. Ook zoomen we in op de risico's binnen het programma.

Besteding incidentele – en structurele middelen aan op orde brengen van bezetting en kennis

In de Voorjaarsnota 2024 heeft uw raad besloten om vanaf 2025 structureel €1,050 miljoen euro beschikbaar te stellen (2024 €0,625 miljoen euro). De focus van de besteding van de structurele middelen heeft gelegen op het op orde brengen van de personele bezetting van concern financiën. Dit omvat twee elementen:

1. Toevoegen van strategische expertise. Er zijn strategische functies gecreëerd die voorheen ontbraken maar die nodig zijn voor een toekomstbestendige financiële functie - zoals de coördinator ter ondersteuning van de begrotingscyclus en een senior coördinatoren bij Advies en Specialisten
2. Borgen van kennis en kwaliteit. Het vervangen van tijdelijke inhuur door vaste medewerkers om kennis en continuïteit te borgen - zoals de directeur Financiën & Inkoop, de manager Financiën en meerdere adviseurs binnen het team van financieel advies en specialisten en binnen de financiële administratie.

Het op orde brengen van de formatie is in 2024 gestart en is inmiddels is de basis grotendeels op orde. De kennisopbouw is nog in volle gang. (Ook) in de komende periode zal verder worden bekeken of de capaciteit en kennis voldoende zal zijn richting 2030. Een overzicht van de personele ontwikkelingen is opgenomen in de bijlage 1.

Incidentele middelen in 2024 (0,785 miljoen euro) en 2025 (0,250 miljoen euro) zijn ingezet als vliegwiel om de verbeteringen te versnellen en specifieke kennis in te vliegen. Hiermee is een scan voor de financiële functie uitgevoerd door een externe partij als input voor het programma en is een start gemaakt met het programma op het gebied van verandermanagement om de samenhangende trajecten te ordenen en coördineren. Ook bij Ruimte zijn in 2024 en 2025 binnen de financiële functie belangrijke stappen gezet. Het management is beter in positie gebracht, de dienstverlening is verduidelijkt, vaste medewerkers zijn geworven en teams hebben hun competenties versterkt -onder meer via een nieuw opgezet opleidingsprogramma. Verder is stevig ingezet op meer uniforme werkwijzen, duidelijke richtlijnen en beter vastgelegde processen, zodat zowel de uitvoering als de sturing beter geborgd worden. Hierdoor ontstaat een duurzaam fundament voor verdere verbetering welke in 2026 verder doorloopt. Een overzicht van de structurele -en incidentele toegezegde financiële middelen is opgenomen in bijlage 2.

Fase 1 – het ordenen van onze uitdagingen en het in gang zetten van de verbeteringen

Vanaf 2024 wordt gewerkt aan het versterken van de financiële functie. Hierbij heeft de nadruk gelegen op het verder versterken van concern financiën: de centrale financiële afdeling van de gemeente Utrecht. Activiteiten die zijn gerealiseerd zijn onder meer:

- Per 1 januari 2025 is de gemeente een volledig nieuwe versie van een financieel systeem, SAP S/4HANA in gebruik genomen. Dit is niet zomaar een update, maar een transitie naar een compleet nieuw fundament onder de financiële processen van de gemeente Utrecht. Deze stap was noodzakelijk, omdat de oude versie binnenkort niet meer wordt ondersteund en onvoldoende mogelijkheden bood voor verdere automatisering en sturing. Een dergelijke grootschalige operatie, die alle financiële transacties en werkzaamheden van de gemeente raakt is zeer impactvol. De voorbereiding in geheel 2024 en de implementatie in 2025 vraagt een enorme inspanning van de organisatie. Een tijdelijke en ingecalculeerde dip in prestaties is hierbij onvermijdelijk. Verdere optimalisering van de operationele functionaliteiten in de komende periode is - zoals ook de accountant al constateerde - van belang. Op termijn biedt het nieuwe systeem echter cruciale voordelen voor continuïteit, efficiëntie, automatisering en rapportages, wat essentieel is voor de verdere doorontwikkeling in 2026.
- Er zijn sessies met teams binnen de afdeling Financiën georganiseerd over werkdruk, samenwerking en houding en gedrag.
- Er is voor managementinformatie een eerste start gemaakt om te komen tot een gestandaardiseerde set van rapportages ontwikkeld in SAP en ook een gemeentebreed dashboard met informatie over formatiebezetting.
- Er zijn vervolgstappen gezet in het versterken van de capaciteit en de kwaliteit van het personeel bij Financiën. Dit is onder andere gebeurd door het vervangen van inhuur door vaste medewerkers, het organiseren van momenten voor kennisdeling en trainingen voor teamontwikkeling.
- Het proces voor de voorjaarsnota is op meerdere manieren versterkt. Als eerste door verduidelijking van taken en verantwoordelijkheden. Als tweede door versteviging van de regie en coördinatie op proces en kwaliteit van de inhoud. Als derde door aanscherping van de interne

controles. Tot slot hebben vijf specifieke onderwerpen (waaronder het gemeentefonds) extra aandacht gekregen om juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid te borgen. Dit is gebeurd door onder meer het vastleggen van de werkwijze, dossiervorming en kwaliteitseisen.

Eind 2024 bleek uit de uitgevoerde scan door een externe partij dat de financiële functie in staat is te zorgen voor een correcte financiële verantwoording op basis van correcte financieel transactionele processen. Ook voldoet de taakuitvoering aan de wettelijke eisen op het gebied van verantwoording en controle. Tegelijkertijd zijn op het gebied van financiële sturing, waaronder het maken van ramingen, verbeteren van processen en op het gebied van rapportages verbeteringen mogelijk en noodzakelijk.

In 2025 is verder gewerkt aan de versterking van de financiële functie. Deze verbeteringen worden gerealiseerd door betrokkenen van de gemeente Utrecht zelf. Wel is daarbij een verbeterprogramma gestart dat als doel heeft om te ondersteunen bij het zichtbaar maken wat er beter kan en moet, te ondersteunen bij het verbinden en oppakken ervan en monitoren of de verbetering daadwerkelijk plaatsvindt. Het programma bestaat uit 16 samenhangende trajecten en meer dan 100 collega's uit de hele organisatie – van financiën en control tot de verschillende organisatieonderdelen – dragen actief bij aan de verbeteringen. Dit onderstreept dat het versterken van de financiële functie een organisatiebrede inspanning is.

Verbeteringen in de eerste periode van 2025 zijn onder meer:

- **Organisatie en besturing:** een eerste eindbeeld richting 2030 is opgesteld om verder vorm te geven richting 2026 (een eerste versie is opgenomen in de bijlage 3). Met het gezamenlijke eindbeeld (waaraan nog wordt gewerkt en dat wordt aangescherpt) hebben we een kompas: we weten waar we voor staan, waar we naartoe werken en hoe we waarde toevoegen. Het geeft richting, overzicht en rust – en maakt duidelijk hoe we als financiële functie bijdragen aan een financieel gezonde en toekomstbestendige stad
- **Structuur en interne beheersing:** er is verder vormgegeven aan het interne beheersingsraamwerk en de verdere toepassing rondom de P&C producten zoals de voorjaarsnota en begroting. Met dit raamwerk zorgen we voor duidelijkheid, eenduidigheid en betere kwaliteit van ons werk. Iedereen weet welke controle waar plaatsvindt, waardoor we fouten eerder signaleren en mogelijk voorkomen en sneller zekerheid kunnen geven.
- **Processen:** processen (bijv. financieel-administratieve processen, gemeentefonds) zijn verder in kaart gebracht. Door processen helder vast te leggen, eigenaarschap te benoemen en risico's te kennen, kunnen we beter sturen, fouten voorkomen en kennis borgen. Het geeft ons overzicht en maakt de basis voor verdere verbetering sterker.
- **Informatievoorziening en systemen:** een set van gestandaardiseerde (financiële) managementrapportages uit het nieuw financieel systeem (SAP) is opgeleverd. Met de standaardrapportages en dashboards creëren we meer focus, duidelijkheid en betrouwbaarheid in de financiële sturing.
- **Medewerkers:** er zijn verdere stappen gezet om inzicht te krijgen in onze opleidingen, trainingen en competenties binnen de financiële functie. Door inzicht te hebben in welke kennis en competenties we nodig hebben, kunnen we gericht investeren in ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat collega's hun werk goed en met plezier kunnen doen, en dat we samen een toekomstbestendige financiële functie bouwen
- **Samenwerking:** er zijn specifieke momenten en trainingen georganiseerd, omdat er op een andere manier (samen)gewerkt moet worden. Dit gebeurt onder meer binnen de trajecten van het programma waarbij betrokkenen uit onder meer financiën en control – centraal en decentraal

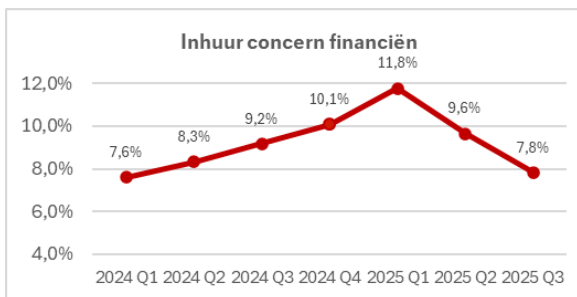
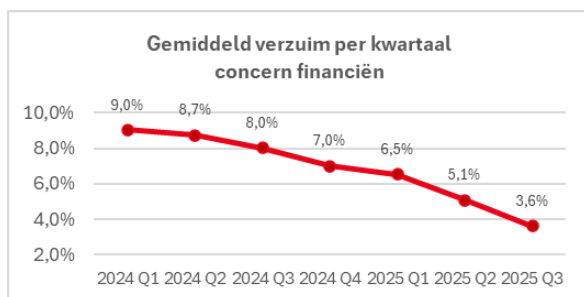
nauw optrekken om tot gezamenlijke resultaten te komen. Een goed functionerende financiële functie gaat voor 50% over inhoud en 50% over de manier waarop we samenwerken. Door aandacht te hebben voor patronen, gedrag en aanspreekbaarheid versterken we onszelf én onze organisatie

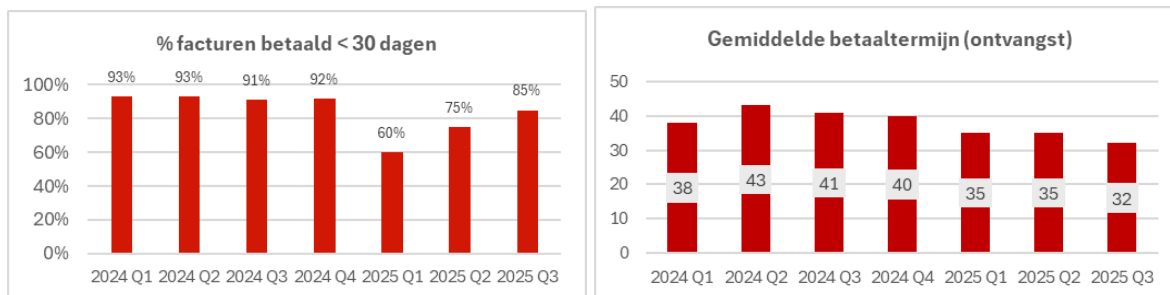
In bijlage 4 zijn meer details van de resultaten opgenomen.

Huidige verbetering in cijfers

De stappen die we hebben gezet in het op orde brengen van het fundament, werpen hun eerste vruchten af. Dit is zichtbaar in een aantal concrete indicatoren die u heeft gevraagd om een beeld te krijgen van de versterking van de financiële functie (zie ook bijlage 5). In de afgelopen kwartalen is op meerdere vlakken een verbetering zichtbaar – onder meer binnen concern financiën:

- De tijdigheid en de basiskwaliteit van de P&C producten was op orde. U heeft deze tijdig kunnen bespreken en in de commissie meerdere complimenten gegeven over de jaarrekening, voorjaarsnota en de begroting.
- Binnen concern financiën (centraal) is het gemiddelde ziekteverzuim per kwartaal met 60% afgenomen tot een gemiddelde van 3,6% in het derde kwartaal van 2025. Het percentage inhuur ligt (weer) ruim onder de 10%.
- In het medewerkerstevredenheidsonderzoek is de Employee Net Promoter Score (eNPS) gemeten. De eNPS is een score die de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers meet en laat zien in welke mate de medewerkers de organisatie zouden aanbevelen als goede werkgever. Uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek komt naar voren dat de eNPS bij de afdeling Financiën is *gestegen* van -2 in 2024 naar +31 in november 2025. Dat is 14 punten *hoger* ten opzichte van de top 3 gemeenten met meer dan 150.000 inwoners.
- Het percentage facturen dat wordt betaald binnen dertig dagen kende in het eerste kwartaal van 2025 een dip door de implementatie van SAP (van 92% naar 60%). Door actieve sturing is het percentage hersteld naar 85% in Q3 2025. De ambitie is om in 2026 weer stabiel boven de 90% te presteren.
- De gemiddelde termijn waarin Utrecht haar geld ontvangt ligt met 32 dagen gemiddeld ruim negen dagen (ruim 20%) lager dan in hetzelfde kwartaal in 2024.





Ondersteunen en structureel verbeteren, presteren en leren

Vanuit het programma Versterken Financiële Functie wordt de stap gezet van ondersteunen en stabiliseren naar structureel verbeteren, presteren en leren. Het programmaplan bevat daartoe een plan met mijlpalen voor 2025-2026. Dit biedt een basis voor een verdere uitwerking in de verschillende werkgroepen/ deelprojecten.

Het programma wordt breed opgepakt, waarbij in de eerste fase nadruk ligt op het verbeteren binnen de concernafdeling financiën. In de tweede fase vindt een (verdere) verbreding plaats van focus op centraal financiën naar focus op de gehele financiële functie (financiën, control en betrokkenen vanuit het primair proces), zowel centraal als decentraal.

Fase 2 – tot en met maart 2026 – verder op orde brengen van het fundament

Op basis van de ervaringen in de eerste fase is vastgesteld wat in het tweede fase wordt opgepakt. Elementen die worden opgepakt zijn onder meer:

- De oplevering van een juiste, volledige en tijdige jaarrekening, begroting en VJN wordt ondersteund. Dit gebeurt onder meer door het verder verbeteren van de processen, het vergroten van kennis, samenwerking en versterken van de interne beheersing. Hierdoor wordt de juistheid en volledigheid van deze producten beter geborgd.
- De planning van en samenhang tussen producten binnen de begrotingscyclus wordt versterkt.
- De interne beheersing wordt versterkt door het verder vastleggen en verbeteren van financiële processen.
- De rol en functie van financial control nu en in de toekomst wordt verduidelijkt.
- Het handboek Financiën – waar kaders en richtlijnen naar voren komen - wordt verder ingevuld en geactualiseerd.
- Ondersteunende systemen zoals SAP (financieel systeem) en Lias (digitaal systeem voor planning, begroting en budgetbeheer) worden doorontwikkeld.
- (Financiële) managementinformatie wordt doorontwikkeld.
- Technologie wordt ingezet (gebruikmaken van robotisering (RPA), process mining (maakt proces zichtbaar op basis van data waardoor gericht verbeterd kan worden) en AI).
- De meetbaarheid van resultaten wordt vergroot.
- Er is veel aandacht voor samenwerken.

Ook in fase 2 zal voortdurend aandacht zijn voor persoonlijke- en teamontwikkeling en de verandering.

Fase 3 – tot en met eind 2026– inbedden en borgen - het duurzaam versterken van onze organisatie, processen, systemen en samenwerking.

Deze fase wordt gedurende 2026 verder vormgegeven. Nadruk hierbij ligt op het verder inbedden van datgene wat in de eerste twee fasen is opgepakt. Wanneer de basis verder is versterkt zal daarbij

onder meer worden gekeken naar de verdere mogelijkheden voor het versterken met behulp van digitalisering en de inzet van technologische middelen. Wat in deze fase wordt opgepakt is afhankelijk van de voortgang en de resultaten uit de voorgaande fase(n). Ook zal hierbij verder worden gekeken in hoeverre de capaciteit aansluit bij de vervolgstappen die gezet worden.

Versterking en risico's

Versterking van de gemeentebrede financiële functie is complex. De doorlooptijd van het verbeterprogramma beslaat dan ook meerdere jaren, waarbij geprioriteerd wordt op de zaken die versnelling en of versterking nodig hebben. Het is, ook de komende periode, van belang om blijvend oog te hebben voor evenwicht:

- 'De winkel draait (grotendeels) door, terwijl er verbouwd wordt'. Tijdens de verbouwing worden keuzes gemaakt over wat wel en niet kan worden opgepakt.
- Het verbeterprogramma bestaat zowel uit lange termijn verbeteringen, die een duurzame beweging op gang brengen als korte termijn verbeteringen met interventies die snel tot resultaat leiden.
- De beoogde veranderaanpak bevat enerzijds een "blauwe" insteek met planning en plan, anderzijds zal een ontwikkelgerichte aanpak de kern zijn om tot gewenste resultaten te komen.

Binnen het Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie worden daarbij een aantal risico's onderkend, waaronder:

Risico	Gevolg	Beheersmaatregel
Capaciteit blijft kwetsbaar	De verandering kost meer tijd en energie dan beschikbaar is, of kan leiden tot kwaliteitsverlies	Prioriteren en temporiseren wanneer nodig. De balans tussen 'winkel openhouden' en verbouwen wordt continu bewaken
Commitment management en medewerkers neemt af	Zonder blijvende betrokkenheid en eigenaarschap van de hele organisatie beklijven de verbeteringen niet	Actief sturen op betrokkenheid, communiceren over de voortgang en dilemma's en het zichtbaar maken van successen
Veranderen van gedragspatronen kost tijd	Het doorbreken van oude patronen en werkwijzen kan langer duren dan gepland	Focus houden op communiceren, spiegelen op gedrag en de gewenste manier van (samen)werken. Ook binnen het programma in alle trajecten hiervoor aandacht hebben en houden.

Tenslotte

We blijven u graag actief en transparant informeren over de voortgang van het programma via de reguliere producten in de begrotingscyclus en sessies met de adviescommissie Controle en Financiën. Daarbij maken we bewust zowel de geboekte successen als de dilemma's en uitdagingen zichtbaar, zodat u een realistisch beeld heeft van de balans tussen korte termijn resultaten en lange termijn structurele veranderingen.

We hebben de afgelopen periode belangrijke stappen gezet in onze stappen van ordenen, op orde brengen en versterken. We hebben de situatie geanalyseerd, een helder plan gemaakt en in gang gezet. En hiermee een stabiel fundament gelegd in mensen, systemen en processen. De komende

Burgemeester en wethouders

Datum 25 november 2025
Ons kenmerk 33507069

periode bouwen we hierop voort om de financiële functie niet alleen goed, maar ook toekomstbestendig te maken. Tot en met eind 2026 pakken wij dit op met ondersteuning van een programma. Ook na 2026 zullen nog stappen nodig zijn om de financiële functie op orde te houden en de volgende stap te maken in de doorontwikkeling. We blijven u graag actief en transparant informeren over de voortgang, zowel over de successen als over de dilemma's en uitdagingen die we tegenkomen. We danken u voor uw voortdurende betrokkenheid en kijken uit naar de verdere samenwerking in 2026 op dit belangrijke programma.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris,

de burgemeester,

Bijlage 1 – overzicht personele ontwikkelingen in de afgelopen periode

Personele ontwikkelingen bij concern financiën in de afgelopen periode zijn onder meer:

- Start van de nieuwe directeur Financiën & Inkoop
- Invulling van de functie van manager Financiën
- Invulling van de functie manager/ kwartiermaker financieel beleid en strategie
- Verder op orde brengen van team strategen op gebied van formatie en kennis
- Invulling van twee coördinatoren ter ondersteuning van de begrotingscyclus
- Invulling coördinator op financiële informatievoorziening
- Invulling vacature op ondersteuning Lias
- Invulling van twee senior coördinatoren 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 de functie van adviseur verbonden partijen.

Bijlage 2 – financiële middelen

Door uw raad is bij de Voorjaarsnota 2024 het volgende vastgesteld:

De structurele kosten voor de uitvoering van het Verbeterplan Financiële processen binnen het organisatieonderdeel Financiën, Inkoop en Juridische zaken en het in samenhang daarmee optimaliseren van financiële processen binnen organisatieonderdeel Ruimte bedragen 1,050 miljoen euro.

Er wordt 1,050 miljoen euro structureel ingezet voor het versterken van de bezetting van Financiën. Het gaat om 7 FTE voor extra capaciteit op zowel strategie, financieel advies als P&C coördinatie. Daarnaast is ook een centrale regiefunctie ingericht op het toezicht op deelnemingen en verbonden partijen. In 2024 is incidenteel 0,2 miljoen euro voor de opstart van het programma Versterken van de financiële functie begroot. Door vertraging in de opzet van het programma, wordt dit voor een deel nog in 2025 ingezet. In 2025 worden de kosten met betrekking tot het programma opgevangen binnen de reguliere budgetten, waarbij in 2025 en 2026 voor een deel wordt geput uit de structureel toegewezen gelden voor de versterking (1,050 miljoen euro). Resumerend:

<i>(bedragen x € 1.000 euro)</i>	2024	2025	2026	2027	2028	Structureel
<i>Knelpunt Versterken financiële functie VJN24</i>	-1.410	-1.300	-1.050	-1.050	-1.050	-1.050

	2024	2025	2026	2027	2028	Structureel
<i>Inzet knelpunt VJN24</i>						
<i>Optimaliseren financiële processen Ruimte</i>	-585	-250				
<i>Versterken bezetting van Financiën</i>	-625	-1.050	-1.050	-1.050	-1.050	-1.050
<i>Start Programma VFF</i>	-200					
<i>Totaal inzet knelpunt VJN24</i>	-1.410	-1.300	-1.050	-1.050	-1.050	-1.050

Bijlage 3 – waar werken we naartoe met de financiële functie van Utrecht

Organisatie en besturing

Er is een heldere, vastgestelde ambtelijke richting op de financiële functie richting 2030. Op basis hiervan is de inrichting van de functie bepaald en geïmplementeerd, en vindt effectieve functionele sturing plaats om deze visie te realiseren.

Structuur en interne beheersing

De structuur is helder: er zijn duidelijke financiële kaders geïmplementeerd en de verantwoordelijkheden zijn scherp belegd. We werken volgens een adequaat intern beheersingsraamwerk dat zorgt voor zekerheid en controle op onze processen.

Processen

De belangrijkste financiële kern- en ketenprocessen zijn beschreven en eenduidig belegd. Dit draagt onder meer bij aan een goed werkende begrotingscyclus en zorgt ervoor dat alle inkomende en uitgaande geldstromen juist, volledig en inzichtelijk zijn.

Informatievoorziening en systemen

Onze processen worden optimaal ondersteund door een stabiel en doorontwikkeld SAP-systeem. We benutten de mogelijkheden van digitalisering en technologie om actuele, volledige en juiste managementinformatie te leveren, voorzien van passende analyses.

Medewerkers

De bezetting en competenties van onze medewerkers sluiten aan bij wat van een moderne financiële functie wordt verwacht. Het functiehuis is actueel en de organisatie is zo ingericht dat de kwaliteit van ons werk nu en in de toekomst is gewaarborgd.

Samenwerking

We versterken actief de samenwerking tussen teams binnen de financiële- en control kolom en de rest van de organisatie. Onder meer in het werk en met gerichte trainingen en gezamenlijke sessies stimuleren we een cultuur van openheid, begrip en gedeelde verantwoordelijkheid en groeien we door van individuele experts naar één team dat als betrouwbare partner voor de hele organisatie fungeert.

Burgemeester en wethouders

Datum 25 november 2025
Ons kenmerk 33507069

Bijlage 4 – resultaten per fase

Fase 1 tot en met het zomerreces – investeren in basis, creëren inzicht, samenhang en verbinding

	Versterken samenwerken en ontwikkeling en versterken DRA	Status
1	Verdiepend inzicht in patronen binnen de samenwerking	●
2	Teamontwikkeling doorgezet – onder meer binnen het MT Financiën en de F-teams.	●
3	Ondersteunen bij juiste, volledige en tijdige oplevering van de Jaarstukken en Voorjaarsnota	●
4	Vorbereiding om te komen tot een juiste, volledige en tijdige begroting 2026	●
	Organisatie en besturing	
5	1 ^e versie van eindbeeld 2025 en eindbeeld 2028 gereed, waarmee scherper is waar naartoe wordt gewerkt	●
6	1 ^e versie van gezamenlijke visie op financiën geconcretiseerd waarin naar voren komt waar Financiën voor staat en gaat	●
	Structuur en interne beheersing	
7	Hoofdpijnen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld en uitwerking van de drie lijnen rondom interne beheersing en risicomangement	●
8	Eerste actualisatie handboek Financiën, waarbij nadruk ligt op materieel omvangrijke geldstromen	●
	Processen	
9	Verder overzicht kern- en keten processen, oppakken verbetering van een aantal - meest risicovolle - processen en eenduidig in kaart brengen van een aantal processen en werken conform datgene wat in kaart is gebracht	●
	Informatievoorziening en systemen	
10	SAP geïmplementeerd en in gebruik, doorontwikkeling gestart – waarbij doorontwikkeling plaatsvindt met kerngebruikers (= apart programma met eigen governance en rapportage)	
11	Opzet/ format van eerste gestandaardiseerde financiële (management)rapportages gereed – waardoor op iets gezamenlijk gestuurd kan worden, wat focus en richting bevordert	●
12	Inrichting MS-Teams / Intranet Financiële functie in opzet gereed rondom ontsluiting informatie – waardoor makkelijker actuele informatie gevonden kan worden door stakeholders	●
	Medewerkers	
13	Inzicht in lopend aanbod van training, opleiding en on-boarding rondom de financiële functie – zodat eventueel gezamenlijk opgetrokken kan worden rondom leerlijnen	●
14	Huidige functies, wie zit waar en wie doet wat - verder in kaart gebracht – waarmee we elkaar makkelijker weten te vinden, kennis kunnen delen en de samenwerking kunnen versterken	●
15	Kennisontwikkeling en ondersteuningsstructuur op kwetsbare processen – om de (eerste) risico's verder te verkleinen, naast alle bovenstaande elementen die de risico's verkleinen.	●

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

Bijlage 5 - Indicatoren

Per kwartaal								
	Q1 24	Q2 24	Q3 24	Q4 24	Q1 25	Q2 25	Q3 25	status
Medewerkers								
Uitstroom medewerkers	3	1	3	4	2	4	4	●
Verzuim	9,0%	8,7%	8,0%	7,0%	6,5%	5,1%	3,6%	●
% Inhuur	7,6%	8,3%	9,2%	10,1%	11,8%	9,6%	7,8%	●
Debiteuren (ontvangsten)								
% facturen betaald < 30 dagen	86%	81%	82%	85%	88%	78%	81%	●
Gemiddelde betaaltermijn (in dgn)	38	43	41	40	35	35	32	●
Crediteuren (betalingen)								
% facturen betaald < 30 dagen	93%	93%	91%	92%	60%	75%	85%	●