

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Wim Kouwenhoven	Datum	12 mei 2026
E-mail	wim.kouwenhoven@utrecht.nl	Kenmerk	34143329
Type brief	Voortgangsbrief, afdoeningsbrief	Onderwerp	Voortgang verbeterprogramma Versterken Financiële Functie voorjaar 2026
Bijlage(n)	2 (onderaan bijgevoegd)	Beleidsveld	Financiën

Geachte leden van de raad,

Tijdens de behandeling van de voortgang van het verbeterprogramma Versterken Financiële Functie in de vergadering van de commissie Veiligheid, Bestuur en Financiën op 11 december 2025 is door u gevraagd om u verder te informeren over de beoogde activiteiten in 2026 inclusief een tijdsplanning op hoofdlijnen. We hebben toegezegd u hierover in het eerste kwartaal van 2026 te informeren ([ID 1098](#)). Met deze raadsbrief geven we invulling aan die toezegging.

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 opnieuw belangrijke stappen gezet om onze financiële functie te verbeteren. Dit zijn stappen die we samenvatten in drie fasen:

1. Het ordenen van onze uitdagingen;
2. Het op orde brengen van het fundament, en;
3. Het duurzaam versterken van onze organisatie, processen, systemen en samenwerking.

Het versterken van de financiële functie zal leiden tot een situatie waarin de gemeente Utrecht in 2030 beschikt over een stabiele en beheerste financiële functie (Control en Financiën) die een betrouwbare partner is voor de organisatie en het bestuur. Er is een heldere sturing op basis van actuele financiële kaders, verantwoordelijkheden zijn scherp belegd en de belangrijkste processen werken aantoonbaar goed, inclusief voldoende checks en balances. Onze systemen leveren betrouwbare informatie voor (bij)sturing en verantwoording en onze medewerkers hebben de kennis en competenties die van een moderne financiële functie worden verwacht. Dat vertaalt zich concreet in begrotingsdiscipline en voorspelbaarheid, rechtmatigheid, een kwalitatief sterke P&C cyclus en een organisatie die leert en zich aanpast. Daarbij worden fouten geminimaliseerd en, wanneer deze onverhoopt toch worden gemaakt, vroegtijdig gedetecteerd.

We zijn op de goede weg waarbij we in de afgelopen periode de basis op orde hebben gebracht en de grootste risico's gemitigeerd. Tegelijkertijd is er nog veel werk te doen. Veranderingen kosten tijd, vooral als het gaat om werkwijzen en gedrag. Het programma loopt tot eind 2026. Maar ook daarna blijven maatregelen nodig om de financiële functie verder te versterken. In onze vorige voortgangsbrief van [25 november 2025](#) hebben wij u meegenomen in de resultaten van fase 1 en de eerste resultaten in fase 2.

In deze brief geven wij u de (verdere) resultaten van fase 2 en de focus voor fase 3. Fase 3 loopt van april tot en met eind 2026. Wij informeren u in de [toegezegde](#) brief in 2027 over de behaalde resultaten met het programma Versterken Financiële Functie en over het beoogd eindbeeld van de financiële functie in 2030.

Resultaten fase 2 (september t/m maart 2026)

In fase 2 ligt de nadruk op het leggen van het fundament van de financiële functie. In de afgelopen kwartalen is op meerdere vlakken een verbetering zichtbaar binnen concern financiën (zie ook bijlage 2). Onderstaand worden de resultaten per lijn benoemd:

1. Organisatie en besturing

In fase 2 is de ambtelijke visie voor financiën verder geconcretiseerd. Het ambtelijke visiedocument voor control is in afronding. In fase drie worden de twee visies ter afronding met elkaar afgestemd. Daarnaast start de centralisatie van de financiële functie naar verwachting komende periode. Dit betreft zowel control- als financiële functies en de aansturing op de centralisatie zal vanuit Control en Financiën gezamenlijk plaatsvinden.

2. Structuur en interne beheersing

Het interne beheers raamwerk is verder vormgegeven en is de basis voor de vormgeving van de interne beheersing bij het opstellen van P&C producten, zoals de begroting 2026 en de Jaarstukken 2025. Met dit raamwerk zorgen we voor duidelijkheid, eenduidigheid en betere kwaliteit van ons werk. De rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom de P&C-producten van de VoorJaars Nota en begroting zijn geëvalueerd en verder ingebed. De versie van het handboek Financiën waarin de financiële kaders zijn opgenomen is voor 60% geactualiseerd, de overige 40% volgen in fase 3. Net als een eerste opzet van de ontsluiting via intranet daarvan. Verder zijn beheersmaatregelen voor de kernprocessen geïmplementeerd en zijn sessies en trainingen rondom de werking van interne beheersing georganiseerd. Tot slot is uitvoeringsregeling Treasurybeheer geactualiseerd (vaststelling door college in fase 3). Hierin staat hoe het treasurybeleid in de praktijk wordt uitgevoerd.

3. Processen

In fase 2 zijn processen (bijv. financieel-administratieve processen, gemeentefonds) verder in kaart gebracht inclusief voorstellen voor verbetering en een start met implementatie. Kennis en vaardigheden op het gebied van procesmanagement zijn versterkt. Er is een onderzoek naar het betaalproces uitgevoerd welke in fase 3 wordt afgerond. De betaal- en ontvangstprocessen en kaders voor de belangrijkste geldstromen zijn vastgelegd. De evaluaties van de processen rondom de begroting 2026 en Voorjaarsnota 2026 zijn uitgevoerd en verbeteringen zijn opgepakt. In 2026 wordt verder gewerkt aan de doorontwikkeling van Lias (een digitaal systeem voor planning, begroting en budgetbeheer). Daarnaast is er richting gegeven op welke punten de planning- en control cyclus gaat worden verbeterd.

4. Informatievoorziening en systemen

De doorontwikkeling van SAP (het financieel systeem) is in fase 2 verder opgepakt. Er zijn verkenningen uitgevoerd naar ondersteunende technologische hulpmiddelen. Het gebruik van digitale facturen (e-facturatie) is uitgebreid. Een versnelling rondom het realiseren van financiële (management)informatie is in gang gezet. Tien operationele rapportages uit SAP ter ondersteuning van de jaarsluiting zijn opgeleverd.

5. Medewerkers

In fase 2 is een actueel leer- en ontwikkelplan (L&O) voor de afdeling Financiën opgesteld en is per functie benoemd welke trainingen noodzakelijk (verplicht) en gewenst zijn. De basis voor een jaarplanning voor opleidingen is gereed. De kennisontwikkelingsstructuur op kwetsbare processen is verder vergroot. Huidige functies zijn in kaart gebracht en de eerste twee functies zijn geactualiseerd voor het functieboek.

Samenwerking en verbinding (overkoepelend)

Samenwerken 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. Daarnaast zijn in fase twee met alle onderdelen van de afdeling concern financiën teamsessies georganiseerd en een afdelingsdag Financiën waarbij de opbrengsten van de teamsessies werden verbonden. Hierbij stond versterken van de samenwerking centraal. Er is onder meer gekeken naar patronen die de samenwerking versterken. Daarbij is afgesproken op welke wijze de belemmerende patronen in de samenwerking worden aangepakt

Versterking financiële functie bij organisatieonderdeel Ruimte

Bij Ruimte zijn in 2024 en 2025 binnen de financiële functie belangrijke stappen gezet. Het management is beter in positie gebracht en de dienstverlening is verduidelijkt. Hiervoor wordt gewerkt aan een Professioneel Dienstencatalogus (PDC). De vaste medewerkers die zijn geworven, worden zorgvuldig ingewerkt om de teamcompetenties te versterken. De opleidingen die hieraan bijdragen worden dit jaar gegeven. Procesmanagement krijgt een belangrijke rol om te komen tot uniforme werkwijzen. Hiermee beogen we dat uitvoering en sturing goed geborgd worden. Diverse processen zijn in kaart gebracht en geoptimaliseerd. Hierdoor is een duurzaam fundament ontstaan voor verdere verbetering.

Focus in fase 3 (t/m december 2026)

In fase 3 verschuift de aandacht van het op orde brengen van de basis naar het borgen en verder versterken van wat is opgebouwd. De hele financiële functie staat centraal: zowel centraal als decentraal, financiën én control. Hieronder beschrijven we per onderdeel de hoofdlijnen voor fase 3. De wat meer uitgewerkte activiteiten en planning per kwartaal staan in bijlage 1.

1. Organisatie en besturing

De inrichting van concern financiën en concern control voor de toekomst wordt vastgesteld. De ambtelijke visie op financiën en op control wordt breed uitgedragen in de organisatie. Daarnaast wordt in 2026 de centralisatie van financiën en control vormgegeven en in gang gezet. Hierbij sturen control en financiën gezamenlijk op de centralisatie van de kolommen.

2. *Structuur en interne beheersing*

Het handboek Financiën wordt afgerond (waarin de belangrijkste kaders zijn opgenomen) en het wordt breed in de organisatie toegankelijk gemaakt. Afsproken kaders worden bewaakt en verbeterd, net als de rollen en taken rondom de producten van de begrotingscyclus. Verder wordt de interne beheersing structureel geborgd, Hierbij hebben zowel medewerkers vanuit financiën en control - als vanuit het primaire proces een rol.

3. *Processen*

In fase 3 wordt verder gewerkt aan het verbeteren van de belangrijkste financiële processen (waaronder bestellen tot betalen en het proces rondom memorialen). De kennis over de begrotingscyclus wordt vergroot en het balansbeheer en het afsluitproces worden verbeterd. Ook wordt een tussentijdse afsluiting van de financiële administratie uitgevoerd om de kwaliteit van de administratie te verbeteren met als uitkomst dat we het aantal correctieperiodes bij de jaarrekening kunnen reduceren.

4. *Informatievoorziening en systemen*

De verdere stappen in automatisering en digitalisering worden gezet. Rapportages worden ontwikkeld op verschillende niveaus, waaronder een gemeentebreed financieel dashboard. De financiële systemen worden verder doorontwikkeld. Het gebruik van digitale facturen (e-facturatie) wordt vergroot en een pilot op het gebied van de inzet van process mining, robotisering (RPA) en kunstmatige intelligentie (AI) worden in gang gezet.

5. *Medewerkers*

Een gemeentebreed opleidingsprogramma voor de financiële functie wordt uitgerold. Trainingen op het gebied van wet- en regelgeving en samenwerking worden gevolgd. Het functieboek wordt verder bijgewerkt. Daarnaast wordt het inwerkprogramma aangescherpt en de strategische personeelsplanning voorbereid.

6. *Samenwerking en verbinding (overkoepelend)*

Overkoepelend is gedurende 2026 blijvend aandacht voor het versterken van de verbinding en de samenwerking. Niet alleen aandacht voor de inhoud maar nadrukkelijk ook voor hoe we het werk met elkaar doen. De teamdagen krijgen een structurele plek in 2026 en de verbinding en samenwerking tussen de control- en de financiële kolom en met de primaire lijn zal verder worden versterkt.

Risico's en aandachtspunten

De in de vorige voortgangsbrief benoemde risico's blijven onverminderd van kracht: de capaciteit blijft kwetsbaar (i.v.m. regulier werk blijven uitvoeren en tegelijkertijd verbeteren), het borgen van aandacht van management en medewerkers vraagt continue aandacht, en gedragsverandering kost tijd. Wij blijven bewust sturen op de balans tussen 'de winkel openhouden' en 'verbouwen'. Daarbij blijft het de keuze om de activiteiten op te pakken met "degenen die er nu van zijn of straks van worden". Met als doel om een duurzame verandering te realiseren en de borging vanaf het begin een plek te geven.

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 bewaakt.
Aandacht van management en medewerkers neemt af	Zonder blijvende aandacht, betrokkenheid en eigenaarschap van de hele organisatie bekijken de verbeteringen niet	Actief sturen op betrokkenheid, communiceren over de voortgang en dilemma's en het zichtbaar maken van successen
Veranderen van gedrag patronen 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. ok binnen het programma in alle trajecten hiervoor aandacht hebben en houden.

Naast deze risico's zijn er twee aandachtspunten die invloed kunnen hebben op de activiteiten die worden opgepakt met ondersteuning van het programma. Ten eerste de financiële positie van de gemeente en het belang van een evenwichtige begroting. Ten tweede de geplande centralisatie van activiteiten van financiën en control. Dit kan in 2026 leiden tot herprioritering van de activiteiten en beoogde resultaten. Tenslotte kunnen de activiteiten alleen in het beoogde tempo worden uitgevoerd en de borging gerealiseerd, wanneer er middelen beschikbaar zijn. Dit betekent concreet dat er geen verdere bezuinigingen worden doorgevoerd en dat voor een aantal functies binnen financiën aanvullende middelen benodigd zijn.

Vervolg

Wij houden u op de hoogte van de voortgang via de begrotingscyclus en de gesprekken met de adviescommissie Controle en Financiën. Ook in de adviescommissie laten we zowel de successen als de knelpunten zien, zodat u een volledig beeld houdt van waar we staan. Tegelijkertijd loopt ook het programma Grip op Investeren waarover u separaat wordt geïnformeerd. Uiteraard kijken wij binnen beide programma's, indien er overlap bestaat, of we synergievoordelen kunnen behalen en of er gezamenlijk kan worden opgetrokken.

Zoals [toegezegd](#) volgt in 2027 een brief over de afronding van het programma Versterken Financiële Functie. Daarin kijken we terug op wat is bereikt en vooruit naar wat er nog nodig is om het eindbeeld 2030 te realiseren en de resultaten van het programma Versterken Financiële Functie structureel te borgen.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris,

de burgemeester,

Bijlage 1 – planning op hoofdlijnen

1. *Organisatie en besturing*

- Inrichting voor de toekomst van concern financiën vastgesteld (Q2).
- Financial control & financiële analyse binnen de gemeente Utrecht verder vormgeven (Q2-Q4).
- Ambtelijke visie op financiën en ambtelijk visie op control breed uitdragen in de organisatie (Q2-Q4).
- Voorbereiden en in gang zetten centralisatie van financiën en control (Q2-Q4).

2. *Structuur en interne beheersing*

- Werken volgens de afgesproken rolverdeling rondom P&C-producten begroting en bestuursrapportages (Q2-Q4).
- Doorlopend oppakken van verbeteringen rondom proces, rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom P&C-producten (Q2-Q4).
- Vervolgen van ondersteunen, monitoren en handhaven op vastgelegde kaders (o.a. overheadsvierkant, kapitaallasten, productiviteitsnormen, indexering, reserves, formatiesturing, doorbelasting interne rente, lokale heffingen, financiële verordening) (Q2-Q4).
- Handboek financiën afronden, in beheer nemen en goed toegankelijk maken (Q2).
- Updaten intranetomgeving Financiën (Q2).
- Administratieve Organisatie/ Interne controle (AO/IC) borgen . Deze ondersteunt de interne beheersing en procesverbetering (Q4).

3. *Processen*

- Bepalen en in gang zetten van continue verbetering van processen en kaders voor de belangrijkste financiële processen zoals indexering en beheren reserves (Q2-Q3).
- Verbeteren van P&C-cyclus op het gebied van proces, inzet ondersteunende technologische middelen en verantwoordelijkheden (Q2-Q4)
- Balansbeheer / afsluitproces verder oppakken, verbeteren memorialen(proces) en afsluitproces (Q2-Q4)
- Vervolgen van het beschrijven en beter werkend krijgen financiële processen (Q2-Q4)
- Onderzoeken en uitvoeren van een softclose (Q3-Q4) (*Een soft close is een tussentijdse (periodieke) afsluiting van de financiële administratie, vooruitlopend op de jaarafsluiting, met als doel dat de administratie actueel, juist, volledig en onderbouwd is per een peildatum (vaak kwartaal, soms maand).*)

4. *Informatievoorziening en systemen*

- Digitaliseren van nader te kiezen administratieve werkprocessen en aansluiting tussen administraties. Keuze wordt in fase 3 gemaakt (Q2-Q4)
- Monitoren van financiële kernprocessen via data/process mining waaronder bij het proces bestellen tot betalen (Q2)
- Ontwikkelen van gebruiksvriendelijke rapportages op operationeel, tactisch en strategisch niveau (o.a. gemeente breed financieel dashboard, standaard rapportagesets voor budgethouders, operationele SAP BW-rapportages) (Q2-Q4)
- Doorontwikkeling van Lias en SAP, waaronder implementatie van de subsidiemodule (Q2-Q4)

- Vergroten van de inzet van process mining, RPA en AI ter ondersteuning van de werkzaamheden (Q2-Q4)
- Vergroten gebruik e-facturatie (Q2-Q3)

5. *Medewerkers*

- Uitrollen van het gemeente breed opleidingsprogramma voor de financiële functie (staf en lijn) (Q2)
- Verder ontwikkelen en organiseren van trainingen op het gebied van wet- en regelgeving, rolname en samenspel, budgethouderschap e.d. (Q3)
- Verder opzetten en actualiseren van het functieboek (onderdeel functiehuis) voor financiën (Q2-Q3)
- Aanscherpen van het onboardingprogramma, teambuilding en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers (Q2)
- Inrichten van een coördinatieplek voor onboarding en leerlijnen (Q3-Q4)
- Opzet van uitgangspunten en vervolgstappen voor strategische personeelsplanning gereed (Q4)

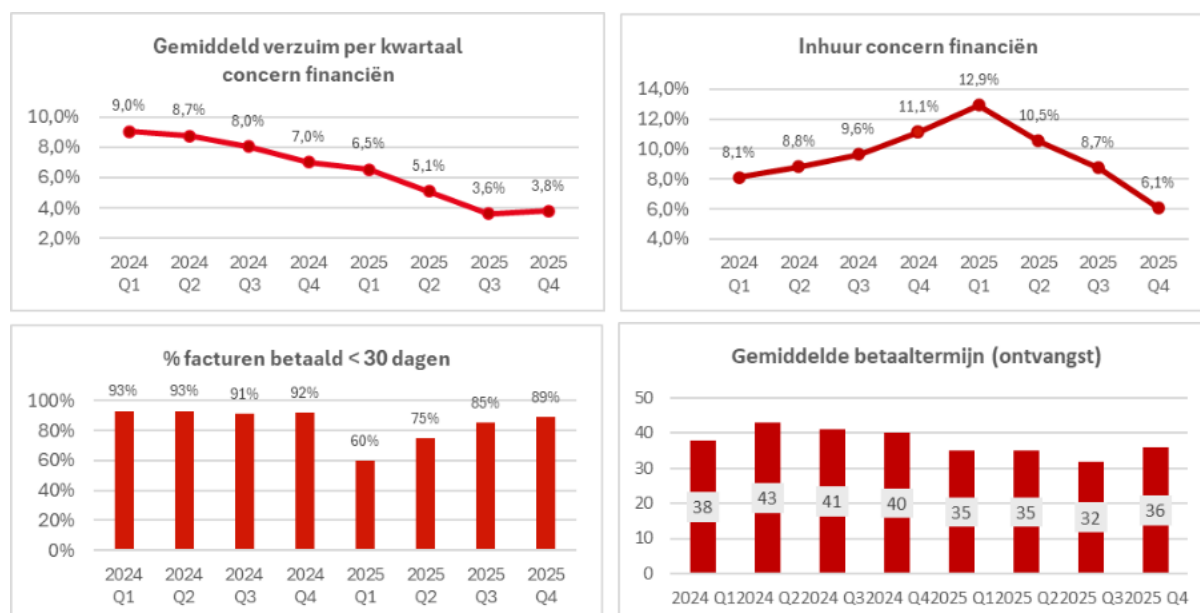
Overkoepelend samenwerking & verbinding

Samenwerking en verbinding zal ook in 2026 prominent aandacht krijgen. Dit uit zicht onder meer in onze aanpak waarbij meer dan 100 medewerkers betrokken zijn bij de verschillende programmalijnen voor het Versterken van de Financiële Functie.

Bijlage 2 – verbetering in cijfers – indicatoren

In de afgelopen kwartalen is op meerdere vlakken een verbetering zichtbaar binnen concern financiën (zie ook bijlage 2). Onderstaand de cijfers over 2025:

- De tijdigheid en de basiskwaliteit van de P&C producten was in 2025 op orde. De leden van de raad hebben meerdere complimenten gegeven over de jaarrekening, voorjaarsnota en de begroting.
- Binnen de afdeling Financiën (centraal) is het gemiddelde ziekteverzuim per kwartaal sterk afgenomen tot een gemiddelde van 3,8% in het vierde kwartaal van 2025. Het percentage inhuur ligt (weer) ruim onder de 10%.
- Het percentage facturen dat wordt betaald binnen dertig dagen kende in het eerste kwartaal van 2025 een dip door de implementatie van SAP. Inmiddels is het percentage gestegen naar een meer acceptabel niveau van ruim 89%. Insteek is dat in 2026 90% of meer van de facturen binnen 30 dagen wordt betaald.



Per kwartaal									
	Q1 24	Q2 24	Q3 24	Q4 24	Q1 25	Q2 25	Q3 25	Q4 25	Ontwikkeling
Medewerkers									
Verzuim	9,0%	8,7%	8,0%	7,0%	6,5%	5,1%	3,6%	3,8%	●
% Inhuur	8,1%	8,8%	9,6%	11,1%	12,9%	10,5%	8,7%	6,1%	●
Debiteuren (ontvangsten)									
Gemiddelde betaaltermijn (in dgn.)	38	43	41	40	35	35	32	36	●
Crediteuren (betalingen)									
% facturen betaald < 30 dagen	93%	93%	91%	92%	60%	75%	85%	89%	●