In gesprek over versterken van de financiële functie



13 februari 2025

Rob Sijm, Wim Kouwenhoven

Gemeente Utrecht

Doel vandaag in gesprek is tweeledig

1. Informeren over de activiteiten van de afgelopen periode
2. Informeren over de beoogde activiteiten in de komende periode

De afgelopen periode is het nodige gebeurd en in gang gezet om te stutten en te stabiliseren binnen financiën

Overzicht van interventies

- Versterking proces Voorjaarsnota (werk met werk)
  - Rolverdeling verduidelijkt
  - 4-ogen principe verder versterkt
  - Regie en coördinatie op het proces en de kwaliteit van de inhoud versterkt
  - 5 thema's extra aandacht om juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid te borgen onder meer door vastleggen van de werkwijze, dossiervorming en kwaliteitssysteem
- Versterking concernsturing door opschonen/herijken interne financiële spelregels
- Verdere vastlegging en inrichting van financiële werkprocessen inclusief interne beheersing
- Interventies in personele bezetting

De afgelopen periode is het nodige gebeurd en in gang gezet om te stutten en te stabiliseren binnen financiën

Overzicht van interventies

- Implementatie en gebruik SAP (update financieel systeem)
- Sessies met teams binnen concern financiën georganiseerd t.a.v. werkdruk, samenwerking, houding/gedrag en ondersteuning/supportstructuur
- Start met actualisatie van het handboek Financiën
- Ontwikkeling gestandaardiseerd dashboard Financiën en HR voor managementinformatie (intern gebruik)
- Basis voor functiehuis Financiën opgesteld
- Vervolgstappen in het versterken van de capaciteit en kwaliteit van het personeel bij concern financiën en Ruimte

Ook inzicht gegeven dat de versterking van de gemeentebrede financiële functie complex is



Gemeente Utrecht

Nu de stap doorzetten van stutten en stabiliseren naar structureel verbeteren, te presteren en te leren

Werkwijze om structureel te verbeteren, presteren en verbeteren

- In **kaart brengen** van het **geheel** en **oppakken en verbeteren** van **delen** in het huidige werk
- Aandacht voor **procesmatige** en **organisatorische** aspecten **en** voor **kennis, kunde en gedrag**
- Inzet op versterken **kennis en kunde** van medewerkers, en op **gedragspatronen** die helpend of belemmerend kunnen zijn

- De **veranderaanpak** bevat **enerzijds** een “**blauwe**” insteek met planning en plan, **anderzijds** vormt een organische, **ontwikkelgerichte aanpak** de kern om tot structurele verbeteringen te komen.
- (Elementen van) **systemisch werken** en het **Verandermodel van Ten Have** bieden handvaten die bij de veranderopgave een plek krijgen.

- *Elk half jaar stil wordt stil gestaan bij de gerealiseerde resultaten, wat er goed ging en beter kan, wat input geeft voor de periode die volgt.*

Daarmee draagt de werkwijze bij aan verschillende doelen

- **Vertrouwen** in de organisatie: creëert goed inzicht in de behaalde resultaten en de te verwachten prestaties waaronder door betere kwaliteit van de prognoses
- **Grip** op en inzicht in de bedrijfs-/doelmatigheid de organisatie: het management ontvangt die informatie waarmee beslissingen genomen kunnen worden en wordt in staat gesteld snel bij te sturen, bijv. door inzicht in doelmatigheid van beleid
- Levert **tijd** op: legt focus op activiteiten die belangrijk zijn, zorgt ervoor dat onnodige activiteiten achterwege blijven, vergroot daarmee de interne efficiency/effectiviteit
- **Plezier**: het maakt de werkzaamheden leuker, makkelijker en meer van toegevoegde waarde voor de betrokkenen

Beoogde resultaten

Zowel binnen F&I als gemeente breed (financiële kolom en lijn)

Versterken samenwerking en ontwikkelen van het gewenst gedrag waaronder 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 taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Duidelijke kaders incl. toetsing en handhaving van de kaders	Werkend intern beheersing raamwerk – interne controle – 3 lijnen
Processen	Financiële kern- en ketenprocessen 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 en strategische personeelsplanning op orde

Tenslotte

- Welke vragen zijn nog te stellen
- Welke aandachtspunten worden mee gegeven

Bijlagen

Beoogde resultaten tot het zomerreces

De volgende resultaten worden in de eerste fase gerealiseerd:

- Juiste, volledige en tijdige oplevering van de Jaarstukken en Voorjaarsnota
- Voorbereiding om te komen tot een juiste, volledige en tijdige begroting 2026
- Verdiepend inzicht in patronen binnen de samenwerking
- Teamontwikkeling doorgezet – onder meer binnen het MT Financiën en de F-teams.

Organisatie en besturing

- Eindbeeld 2025 en eindbeeld 2028 gereed, waarmee scherper is waar naartoe wordt gewerkt
- Gezamenlijk visie op financiën geconcretiseerd waarin naar voren komt waar Financiën voor staat en gaat

Structuur en interne beheersing

- Hoofdlijnen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld en uitwerking van de drie lijnen rondom interne beheersing en risicomanagement
- Actualisatie handboek Financiën verder gevuld, waarbij nadruk ligt op materieel omvangrijke geldstromen

Beoogde resultaten tot het zomerreces (2)

Processen

- 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

- SAP geïmplementeerd en in gebruik, doorontwikkeling gestart – waarbij doorontwikkeling plaatsvindt met kerngebruikers
- Opzet/ format van eerste gestandaardiseerde financiële (management)rapportages gereed – waardoor op iets gezamenlijk gestuurd kan worden, wat focus en richting bevorderd
- Inrichting MS-Teams / Intranet Financiële functie in opzet gereed rondom ontsluiting informatie – waardoor makkelijker actuele informatie gevonden kan worden door stakeholders.

Medewerkers

- Inzicht in lopend aanbod van training, opleiding en on-boarding rondom de financiële functie – zodat eventueel gezamenlijk opgetrokken kan worden rondom leerlijnen
- 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
- Kennisontwikkeling en ondersteuningsstructuur op kwetsbare processen – om de (eerste) risico's verder te verkleinen, naast alle bovenstaande elementen die de risico's verkleinen.