Burgemeester en wethouders
Postadres Postbus 16200, 3500 CE Utrecht
Telefoon 14 030
www.utrecht.nl

Gemeente Utrecht

Aan de gemeenteraad

Behandeld door	Wim Kouwenhoven	**Datum**	18 maart 2025
E-mail	Wim.kouwenhoven@utrecht.nl	**Kenmerk**	30205961
Type brief	Voortgangsbrief, afdoeningsbrief	**Onderwerp**	Voortgang Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie
Bijlage(n)	1 (onderaan bijgevoegd)	**Beleidsveld**	Financiën

Geachte leden van de raad,

Het verbeterprogramma Versterken Financiële Functie heeft als doel bij te dragen aan het versterken van de financiële functie. Dit stelt het gemeentebestuur in staat om zo transparant mogelijk met maximaal inzicht in financiële aspecten richting te geven aan nieuw beleid en te controleren op de financiële voortgang van bestaand beleid. Dit alles met een zo duidelijk mogelijk begrip van risico's en (maatschappelijke) ontwikkelingen.

Het verbeterprogramma ondersteunt bij het zichtbaar maken wat er beter kan en moet, bij het verbinden, oppakken en monitoren van de verbetering. Sturing, inrichting checks & balances en kennisontwikkeling zijn belangrijke elementen, waar binnen het verbeterprogramma veel aandacht voor is. Daarbij is een belangrijk element van het verbeterprogramma het versterken van de samenwerking en het ontwikkelen van het gewenste gedrag binnen de financiële functie.

In deze raadsbrief informeren we u over de voortgang op het verbeterprogramma Versterken Financiële Functie. Als eerste geven we een terugblik van wat er al gerealiseerd is. Vervolgens bieden we een doorkijk voor het komende half jaar. Ook zoomen we in op de risico's binnen het programma. In deze raadsbrief informeren we u verder over toezeggingen, die verband houden met het verbeterprogramma (ID641 en ID658) en over motie 108/2024 'De basis op orde'.

Terugblik
De afgelopen periode is het nodige gebeurd en in gang gezet om te ondersteunen en te stabiliseren binnen de financiële functie. Daarbij is zoals eerder toegezegd (ID641) een externe partij gevraagd om een scan uit te voeren van de financiële functie van de gemeente Utrecht. Uit de scan komt naar voren 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.

Uit de scan en ook uit eerdere waarnemingen van de organisatie en gesprekken vanuit het programma kwam onder meer naar voren dat:

- Het opstellen van ramingen en calculaties beter moet en kan: qua proces, beheersing en vergroten kennis en kunde.
- De financiële processen nog relatief veel tijd kosten.
- De kaders en spelregels niet altijd bekend zijn, er nog niet naar wordt gehandeld en/of dat deze ontbreken.
- Er nog onduidelijkheid bestaat over wie verantwoordelijk is voor welke taken.
- Besturing en beheersing nog versterkt kan worden, waaronder het toepassen van de interne beheersmaatregelen en het instrumentarium.
- Informatievoorziening en systemen nog onvoldoende ondersteunend zijn om proactief te kunnen sturen, verantwoorden en ramen.
- Kennis en kunde nog niet altijd op orde is, mede vanwege instroom nieuwe medewerkers.
- De (centrale) functionele sturing verder versterkt kan worden.

Daarom is naast en binnen het Verbeterprogramma Versterken Financiële Functie in 2024 gestart met een aantal gerichte interventies. Naar aanleiding van M24/108 is aandacht besteed aan het principe “basis op orde”. Deze gerichte interventies zijn:

- In 2024 is een grote update van SAP - het financieel systeem – geïmplementeerd. Dit is per 1 januari 2025 succesvol live gegaan.
- Sessies met teams binnen Financiën georganiseerd over werkdruk, samenwerking, houding/gedrag en ondersteuning/supportstructuur
- Een gestandaardiseerd dashboard Financiën en HR voor managementinformatie is ontwikkeld.
- Een eerste basis voor een actualisatie van het functiehuis van Financiën is opgesteld.
- Vervolgstappen zijn gezet in het versterken van de capaciteit en kwaliteit van het personeel bij Financiën en Ruimte, waaronder het vervangen van inhuur door vaste medewerkers, creëren moment rondom kennisdeling en trainingen teamontwikkeling.
- Versterken van het proces Voorjaarsnota (werk met werk) door verduidelijking van taken en verantwoordelijkheden, versteviging van de regie en coördinatie op proces en kwaliteit van de inhoud, aanscherping van de interne controles en daarnaast hebben vijf specifieke onderwerpen (waaronder het gemeentefonds) extra aandacht gekregen om juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid te borgen onder meer door vastleggen van de werkwijze, dossiervorming en kwaliteitseisen.
- Versterking sturing door opschonen/herijken interne financiële spelregels.
- Verdere vastlegging en inrichting van financiële werkprocessen inclusief interne beheersing.
- Het opstellen en vaststellen van het programmaplan, met afspraken over capaciteit en dekking voor tenminste 2025.

Toezegging M99

In deze brief komen we ook terug op de overgenomen M24/99. Het was, is en blijft onze inzet om u actief te informeren over bekende en actuele financiële risico’s die de Utrechtse begroting direct kunnen raken. Zo komt jaarlijks in de programmabegroting de top tien aan financiële risico’s terug in de paragraaf ‘Weerstandsvermogen en risicobeheersing’ (zie bijv. de Programmabegroting 2025). Ons streven was, is en blijft om uw raad in positie te houden door u in staat te stellen om voorliggende keuzes en besluiten tijdig te kunnen beoordelen. Over onderbestedingen vindt uw raad jaarlijks informatie in de jaarstukken. Bij de Jaarstukken 2023 vindt uw raad per programma informatie over onderbestedingen onder het kopje ‘Wat heeft dat gekost?’.

Doorkijk in fasen
Vanuit het programma Versterken Financiële Functie wordt de stap gezet van ondersteunen en stabiliseren naar structureel verbeteren, presenteren 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.

Insteek is dat elk half jaar stil wordt gestaan bij de gerealiseerde resultaten, wat er goed ging en beter kan, wat input geeft voor de periode die volgt. Het programma wordt breed opgepakt, waarbij in de eerste fase enige nadruk ligt op het verbeteren binnen de concernafdeling financiën. In de bijlage (onderaan bijgevoegd) is opgenomen welke resultaten in welke fase worden gerealiseerd.

Versterking en risico's
Versterking van de gemeentebrede financiële functie is complex. Doorlooptijd van het programma 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 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 wordt een aantal risico's onderkend.

1. Er is *onvoldoende capaciteit* beschikbaar om de activiteiten op te pakken. Dit wordt ondervangen door het vaststellen van beschikbaarheid qua tijd en middelen en het sturen hierop. Daarbij wordt geprioriteerd en waar nodig getemporiseerd.
2. Er is *onvoldoende commitment* vanuit het ambtelijke management. De concerndirectie, directeur bedrijfsvoering en leden van het management binnen de financiële functie zorgen voor voldoende draagvlak van het programma binnen de organisatie en corrigeren waar nodig.
3. Het traject draagt *onvoldoende bij aan de bewustwording en veranderingen* van gedragspatronen. Door het blijvend communiceren aan stakeholders en het benadrukken dat bij het versterken van de financiële functie gedragspatronen een belangrijke rol spelen, wordt het risico verkleind.
4. Het verbeteren van de financiële functie wordt als ontwikkelprogramma opgepakt. Het risico is hierbij dat dit gebeurt met te *weinig focus*. Een belangrijk element in het programma is prioritering.

De meest kwetsbare elementen krijgen prioriteit. De concerndirecteur bedrijfsvoering prioriteert in afstemming met concerndirectie en advies klankbordgroep.

Governance
Het versterken van de financiële functie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel de lijn, control als de financiële kolom. In het verbeterprogramma wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van wat er is, zowel qua kennis als qua capaciteit. Degenen die er nu van zijn of straks van worden, zijn betrokken bij het oppakken van activiteiten (deelprojecten) rondom het versterken van de financiële functie. Waar mogelijk worden de activiteiten binnen het verbeterprogramma opgepakt “in het werk”. We halen, brengen en gebruiken kennis, zowel binnen de gemeente Utrecht als met andere partners, waaronder de G4.

Het programmateam bestaat uit een kleine vaste kern en uit betrokkenen van de deelprojecten. De Concerndirectie is opdrachtgever van het verbeterprogramma. Periodiek wordt er vanuit het programmateam verantwoording over voortgang en samenhang afgelegd bij de Concerndirectie en bij de wethouder Financiën.

Verantwoording aan uw raad vindt plaats via de paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en in de jaarstukken en wordt op die momenten ook geagendeerd in de adviescommissie Controle en Financiën.

Draagvlak in de organisatie is belangrijk voor het slagen van het programma. Onder meer een klankbordgroep met deelnemers uit de verschillende onderdelen van zowel de financiële kolom, control als de lijnorganisatie helpt om het draagvlak te vergroten.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris, de burgemeester,

Bijlage – resultaten per fase

Fase 1 tot en met het zomerreces – investeren in basis, creëren inzicht, samenhang en verbinding
De volgende resultaten worden in de eerste fase gerealiseerd en ondersteunen hiermee om te komen tot:

- 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 binnen de organisatie;
- Teamontwikkeling doorgezet – onder meer binnen het Management Team Financiën en de Financiën-teams.

Organisatie en besturing

- Eindbeeld 2025 en eindbeeld 2028 gereed, waardoor scherper is waar naartoe wordt gewerkt.
- Gezamenlijke 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.

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 bevordert
- 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.

Fase 2 – tot en met eind 2025 - versterken basis voor de toekomst
Onder meer op basis van de ervaringen in de eerste fase wordt vastgesteld wat in het tweede half jaar verder wordt opgepakt. Naar verwachting kunnen de volgende resultaten hier minimaal onderdeel van kunnen zijn, deze worden echter later vastgesteld:

- Ondersteunen bij oplevering van een juiste, volledige en tijdige begroting
- Inrichting toekomstige financiële functie gemeentebreed bekend en vastgesteld

- Verdere inbedding/ werken volgens vastgestelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en werken conform vastgestelde 3 lijnen
- Vastlegging kaders – oplevering update van financieel handboek
- Eenduidige vastlegging en versterking van een volgend aantal kern- en ketenprocessen – in opvolging van fase 1
- Gemeentebreed leerprogramma ter versterking van kennis en kunde van betrokkenen financiële functie gereed en gestart
- Verkenning inzet technologische middelen en inzet waar zinvol en mogelijk

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

Fase 3 2026-2027 – inbedden en borgen
Deze fase wordt gedurende 2025 verder vormgegeven. Nadruk hierbij ligt op het verder inbedden van datgene wat in 2025 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, inzet van technologische middelen. Wat daadwerkelijk wordt opgepakt, is afhankelijk van datgene wat in eerdere fasen daadwerkelijk is opgepakt en tot resultaat heeft geleid.