Gemeente Utrecht

Uit de kokers, in control

Impressies van de transitie Financiën en Control in de gemeente Utrecht

www.utrecht.nl

Inhoudsopgave

Uit de kokers, in control!
Jan Inberg

Met dit boekje wil ik mijn afscheid als transitiemanager financiën & control markeren en tegelijkertijd een beeld geven van de ontwikkeling die we het afgelopen anderhalf jaar hebben doorgemaakt. De opdracht die ik bij mijn start als transitiemanager meekreeg was tweeledig. In de eerste plaats ging het erom dat het financiën & control systeem 'los' gemaakt werd. De werking van de financiën & control kolom moest verbeteren. Het trof mij dat bij velen een latente houding aanwezig was dat het anders moest, uit de kokers!

Ik herinner me dat de gesprekken met controllers over de visie op control einde 2011 voorspoedig verliepen. Men was het snel eens met elkaar over deze vernieuwende visie die inhoudelijk verderop in dit boekje aan bod komt. Trots ben ik op de samenwerking waarmee het allemaal tot stand kwam. De visie is geschreven in een dikke week met een keten van medewerkers vanuit primair proces, BCS en Interne Bedrijven. Het document werd van de ene medewerker naar de andere verstuurd en steeds werd er tekst toegevoegd. De eindredactie was bij het transitiemanagement ondergebracht, besluitvorming via KCO en CD. Van daaruit zijn we gaan werken aan innovaties, aan standaarden, aan samenwerken en zo meer.

Het standaardiseren van de personele kosten had wel wat voeten in de aarde. Soms merkte ik dat we dreigden in onze oude valkuil van het 'dienstdenken' terecht te komen. Toch zijn we in staat geweest een omslag te maken en is de standaardisatie van de personele kosten gerealiseerd.

In de tweede plaats was het de opdracht de organisatie in te richten waarbij 'wij zijn 1 gemeente' beter werd ondersteund en tegelijkertijd het primair proces goed werd bediend. Wellicht een tegenstelling? Niets is minder waar. BCS en Interne Bedrijven kregen een duidelijker taakopvatting. Dat wil zeggen dat we de financieel administratieve – en informatiefunctie ondergebracht hebben bij Interne Bedrijven en dat de BCS zich richt op het richting geven aan de financiën & control functie en toeziet op de werking van het financien & control systeem. Het primair proces is verantwoordelijk voor een goede kwaliteit van bestuursadviezen. Zij zorgen voor integrale adviezen, beiden zijn we één keer aan de bal, samen zijn we in control!

Inleiding
Michiel Zwaan

In de afgelopen anderhalf jaar is er door de medewerkers binnen de transitie Financiën en Control hard gewerkt aan een nieuwe werkwijze en visie op control die past bij de organisatie die de gemeente Utrecht in de toekomst wil zijn. Op 1 januari zijn we gestart in de nieuwe organisatiestructuur. Daarmee is de vernieuwing van de F&C kolom niet tot een halt gekomen. In tegendeel, iedereen is nog volop aan het leren hoe de gemaakte afspraken in de praktijk gestalte moeten krijgen. Toch kunnen we deze start zien als een belangrijke markering van de transitie. We nemen afscheid van een groep dierbare collega's. Anderen staan aan het begin van een nieuwe uitdaging in een organisatie waar we op een andere manier met elkaar gaan werken.

Die nieuwe werkwijze staat centraal in dit boekje. Op de komende pagina's vind je een impressie van de financiële kolom in transitie: hoe controllers uit de kokers komen, hoe controleurs op concern veranderen in partners, hoe een nieuwe visie op control tot stand kwam en hoe het groeiende bewustzijn van het werken voor één gemeente langzaam maar zeker zichtbaar wordt.

Organisatievernieuwing heeft het imago van groot, langzaam en complex. De impressies uit dit boekje laten echter zien dat grote veranderingen soms in kleine dingen verscholen zitten, bijvoorbeeld elkaar vaker opzoeken of aanspreken. En nog belangrijker, de impressies laten zien dat de inspanningen om op een andere manier samen te werken nu al tot mooie resultaten leiden. Organisatievernieuwing kan dus ook heel erg leuk zijn.

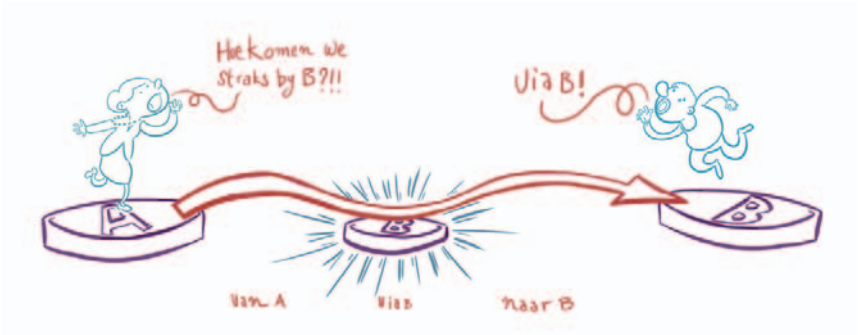
Als interviewer heb ik genoten van de gesprekken met de mensen die dit boekje kleur geven. Ik hoop dat het voor anderen net zo inspirerend is om te lezen hoe betrokken onze collega's zijn bij hun werk, ondanks en dankzij de turbulente tijd van reorganisatie en vernieuwing. Ik wil hen daarom bedanken voor de energie die zo treffend door Hetty Linden wordt beschreven: 'Wat moois doen voor Utrecht, daar moet het om gaan!'

van A naar B, via B

Voor we verder gaan, staan we eerst stil bij de aanleiding voor alle vernieuwing. De 21e eeuw laat zich vanuit het perspectief van de overheid kenmerken door een zoektocht naar de aansluiting met een samenleving waar verandering de enige constante is. Als gemeente Utrecht willen wij omgevingsgericht leren opereren. Van een acteur die reageert op de alledaagse hectiek, naar een regisseur die inspeelt op de wereld van de toekomst.

Het is ons doel om te groeien naar een open, wendbare, scherpe en betrouwbare netwerkorganisatie. Een organisatie die kan inspelen op politieke en maatschappelijke veranderingen op stads- en wijkniveau. Een organisatie met mensen die het verschil maken voor onze inwoners. Een toonaangevende en innovatieve organisatie die effectief gebruik maakt van de middelen die de samenleving ook inzet. Een organisatie die kosteneffectief haar werk doet, omdat processen gestandaardiseerd zijn. Een organisatie die door haar wendbaarheid lange tijd kan functioneren zónder grootschalige reorganisaties.

Utrecht is een sterke, vitale stad, die een centrale rol speelt in de meest concurrerende regio van Europa. De stad heeft een jonge, creatieve en hoog opgeleide bevolking, die een actieve bijdrage wil en kan leveren aan de samenleving. Omdat de toekomst zich in deze dynamiek niet altijd ver van tevoren laat voorspellen, kunnen we onze ambities alleen verwezenlijken door slagvaardig op te treden. Op weg van A naar B, via B.



Nick Creemers

> ‘We zijn goed op weg maar er is nog genoeg waar we aan kunnen werken’

De afgelopen vijf jaar was Nick Creemers hoofd van de Interne Auditafdeling. Daarnaast was hij als waarnemend hoofd Financiën de afgelopen anderhalf jaar nauw betrokken bij de ontwikkeling van concernsturing. Nick ziet de rol van concern financiën veranderen: ‘We verschuiven langzaam maar zeker van een toetsende rol aan de achterkant naar een oplossingsgerichte houding aan de voorkant.’

Het is volgens Nick een goede zaak dat veel medewerkers in de financiële kolom op 1 januari op een andere plek komen te werken. Nick heeft zijn best gedaan om de meerwaarde hiervan uit te dragen: ‘De mobiliteit draagt bij aan het begrip over en weer. De medewerkers vanuit concern zijn ambassadeurs van het nieuwe werken, terwijl controllers uit het primair proces zeer waardevolle kennis meebrengen naar concern. Daarnaast is het gewoon hartstikke leuk om zo nu en dan van plek te wisselen.

Het is daarom mooi om te zien dat veel medewerkers op eigen initiatief wisselen van plek in de organisatie.’

Dit jaar gaat Nick aan de slag als hoofd van het service centrum HRM, maar hij zal de ontwikkelingen in de F&C kolom goed blijven volgen: ‘We mogen best trots zijn op de veranderingen die we nu al zien. Zo is het goed dat de (senior) financieel adviseurs steeds vaker op pad zijn in de organisatie om mee te denken. Toch ligt er nog een grote opgave, bijvoorbeeld op het gebied van het leveren van betrouwbare managementinformatie. Daarnaast blijft de samenleving veranderen en moeten we voortdurend scherp zijn op het doorontwikkelen van onze vaardigheden. We zijn goed op weg, maar er is nog genoeg waar we aan kunnen werken.’

Jan Bakker

Jan Bakker, nu directeur BCS, werd op 1 december 2010 benoemd tot kwartiermaker organisatievernieuwing van de Bestuurs- en Concerndienst. Het financiële systeem van toen ervoer Jan als blokkade op de weg naar vernieuwing. Hij blikt terug: ‘De kennis die aanwezig was bij diensten en Concern Financiën had in potentie een grote meerwaarde voor innovatie en vernieuwing. Helaas zaten we vast in een financieel systeem waar concernfinanciën, bijna uitsluitend, in de rol van controleur achteraf zat en er weinig synergie was tussen Concern Financiën en diensten.’

Dit financiële systeem was in de ogen van Jan niet langer houdbaar in een organisatievorm, waarbij nadrukkelijk is gekozen voor concernsturing. Jan: ‘Het doel was om een systeem te ontwerpen dat gericht is op het maken van afspraken aan de voorkant. Dit werkt alleen als we ons vervolgens allemaal aan die afspraken houden en dat vereist dus een verandering in houding en gedrag.’

Een flinke opgave. Helemaal omdat de financiële adviseurs op dat moment al hun energie nodig hadden voor het wegwerken van “achterstallig onderhoud in de bedrijfsvoering”, een forse reorganisatie, bezuinigingen en een ingewikkelde Voorjaarsnota. Jan: ‘Daarom zijn we gaan zoeken naar iemand van buiten. De frisse blik van Jan Inberg heeft ons geholpen de transitie uit te voeren en de vastgeroeste gewoonten te ontregelen.’

‘Inmiddels zijn we in 2013 aanbeland en ik zie steeds meer vernieuwing ontstaan. Een mooi voorbeeld is de wijze waarop de Voorjaarsnota in 2012 tot stand is gekomen. Voor het eerst was het primaire proces echt aan de bal, terwijl Concern Financiën meer de rol van regisseur/adviseur op zich nam. Dat is concernsturing!’

Dit voorbeeld staat voor Jan niet op zichzelf. Ook het themateam verzelfstandigingen krijgt van hem een pluim. Jan: ‘Geleerd van de verzelfstandiging van de Stadschouwburg werd er een team gevormd van concernadviseurs, waarin ook Financiën deel nam. Het team begeleidde de verzelfstandiging en dacht mee met het verzinnen van oplossingen. De controlerende houding achteraf werd omgezet in een adviserende houdingen vooraan in het proces. En niet zonder succes. De nieuwe werkwijze leidde tot voorstellen die in de directie en het college met veel waardering werden ontvangen!’

De financiële kolom van toen en de opdracht van nu

De roep uit via B om ons als één gemeente op te stellen is niet nieuw. Toch is dit de laatste jaren nog onvoldoende tot ontwikkeling gekomen. Een oorzaak daarvoor is dat we 'gevangen' zitten in het huidige (financiële) besturingssysteem. Het oude dienstenmodel heeft geleid tot verkokering en helpt onvoldoende om oplossingen te vinden voor gemeentebrede problemen. De financiële sturing (spelregels) zijn ingericht om dienstensturing te ondersteunen en passen bij 'de diensten doen het!'.

Uit de uitgevoerde analyse blijkt dat het financiële systeem op slot zit, onder andere doordat de spelregels niet meer aansluiten op de gewenste gemeentebrede sturing (concernsturing). De opdracht is dus om dit financiële systeem weer vlot te trekken waarbij we een balans moeten vinden tussen versterking van gemeentebrede sturing aan de ene kant en het ondersteunen van de primaire processen aan de andere kant.

Uit gesprekken met medewerkers komt ook naar voren dat er een grote diversiteit aan opvattingen is over de inhoud in het domein Financiën en Control. Er is geen gedeelde visie en daardoor onvoldoende sturing en organisatie. Dit uit zich bijvoorbeeld in het niet volledig doorvoeren van de concentratie van de administratieve en informatie functies. Er is onvoldoende uniformiteit.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit de analyse naar voren komt dat er dubbelingen zitten in de taken, bijvoorbeeld ten aanzien van informatievoorziening en control. Ook komt naar voren dat we slagen kunnen maken op het vlak van digitalisering. De opdracht is om te komen tot standaardisatie, vereenvoudiging en innovatie, waarbij het gevolg is dat het werk met minder mensen kan worden gedaan.

Een nieuwe visie op control

In een grote organisatie als de gemeente Utrecht is een goede samenwerking één van de meest belangrijke bouwstenen voor slagvaardigheid. De basis voor een goede samenwerking ligt in het bewustzijn dat we allen voor dezelfde gemeente werken en dus ook gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat.

In de nieuwe organisatie zijn er Integraal Resultaatverantwoordelijke Managers (IRM'ers) aangesteld om deze gezamenlijke verantwoordelijkheid in de praktijk tot uiting te laten komen. Als financiële kolom spelen wij een belangrijke ondersteunende rol bij de aansturing van de organisatie. Sturen doe je niet met oogkleppen op. Sturen doe je op basis van heldere afspraken aan de voorkant en transparante, tijdige en juiste managementinformatie gedurende de rit. Daarom is een goede werking van het financiële systeem en een betere inrichting van de financiële kolom van cruciaal belang. Dit is de uitdaging waar wij als financiële kolom voor staan.

Om te kunnen komen tot een goede werking van het financiële systeem en een betere inrichting van de financiële kolom is er hard gewerkt aan een gedeelde visie op control. Deze visie is inmiddels opgesteld en richt zich langs drie pijlers:

- We zijn 1 gemeente, door concernsturing
- Managers zijn verantwoordelijk voor het sturen op resultaten
- We zijn als gemeente in control

Gerard Hengeveld

Gerard Hengeveld heeft de afgelopen vier jaar gewerkt als teamleider Financiën & Control binnen Stadsontwikkeling. Per 1 januari gaat hij aan de slag als business controller bij de GG&GD. Zijn voorganger bij de GG&GD, Gerrie Abel, vond het loslaten van zijn huidige plek in eerste instantie lastig. 'We doen zoveel goeds voor de stad, blijft dat wel zo?' twijfelde hij. Gerrie werd echter positief verrast door zijn collega: 'Al snel merkte ik dat Gerard vanuit zijn perspectief een aantal vernieuwende inzichten meebracht. Een frisse blik waar de GG&GD veel plezier aan gaat beleven'.

Gerard zelf heeft erg veel zin om in zijn nieuwe functie aan de slag te gaan. Hij ziet de nieuwe organisatiestructuur als een belangrijke factor voor succes: 'Vroeger maakte je binnen SO een product dat altijd door de dienstcontroller werd gecontroleerd. We breken nu met de gelaagde dienstencultuur en daardoor krijgen wij als business controllers meer verantwoordelijkheid. Vorig jaar was de Voorjaarsnota voor mij nog een ver van mijn bed show, terwijl ik er straks middenin zit. Ik ervaar dit als een stukje extra uitdaging en dat maakt deze verandering leuk.'

Ook de organisatie gaat volgens Gerard de positieve effecten van de nieuwe werkwijze merken: 'Doordat de business controllers elke week één dag fysiek samenkomen is er een bepaalde chemie aan het ontstaan. We hebben iets moois bedacht met zijn allen, maar de praktijk is toch vaak net even anders. Samen zijn we nu aan het zoeken hoe we onze plannen kunnen realiseren en dat houdt je scherp. Het gezamenlijke streven van één keer aan de bal begin je te voelen. Vanochtend hebben we het bijvoorbeeld gehad over de inbedding van bestuursadviezen. Als we dat met elkaar naar een hoger plan kunnen tillen, dan ben ik weer in staat om mijn directeur beter en sneller te helpen.'

Gerrie Abel

In de afgelopen 11 jaar heeft Gerrie Abel een grote verbondenheid opgebouwd met de GG&GD, waar hij werkzaam is als controller. Per 1 januari maakt hij de overstap naar de uitvoeringsorganisatie VTH. Ondanks dat Gerrie zeer betrokken is bij de GG&GD heeft hij zin om in een nieuwe omgeving aan de slag te gaan: 'ik vind de GG&GD een prachtige organisatie, maar ik denk dat ik met de kennis en ervaring van de afgelopen jaren een mooie rol kan vervullen bij de ontwikkeling die VTH op dit moment doormaakt.'

Gerrie voelt zich erg thuis bij de openheid en transparantie die volgens hem door de organisatievernieuwing loskomt. Zo merkt hij dat assistent controllers hem vaker aanspreken op de afspraken rond control die in het bedrijfsplan zijn gemaakt: 'Heel verfrissend dat ik een spiegel krijg voorgehouden.'

De positieve ervaring met zijn collega's van de GG&GD staat volgens Gerrie niet op zichzelf: 'De afgelopen maanden merk je dat steeds meer mensen gaan voelen dat het anders moet. Het groeiende besef van de noodzaak dat hetzelfde werk straks met minder mensen moet worden gedaan heeft daarbij geholpen. '

Ook het toegenomen contact tussen de business controllers, die nu elke woensdag bij elkaar flexwerken, werpt volgens Gerrie zijn vruchten af: 'Ik merk dat de oude cultuur van verkokering langzaam maar zeker omslaat naar het denken in het belang van de gemeente als geheel. Het is bijvoorbeeld heerlijk om te zien dat er nu ook beweging zit in het ontwerpen van nieuwe financiële spelregels.'

Wij zijn één gemeente door: concernsturing

We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totaal. Dat is (financiële) concernsturing. Ieder heeft daarbinnen zijn eigen rol en verantwoordelijkheid, maar bij problemen staan we niet alleen. We hebben met elkaar het financieel overzicht op het totaal van de gemeente, we faciliteren de integrale afweging van het bestuur. Het voorbereiden van die integrale afweging van het bestuur is een gezamenlijke opgave van ons allen. Het gemeenschappelijke belang staat daarbij voorop. De directie bedrijfsvoering bewaakt de gezamenlijkheid en stuurt via de BCS de gemeentebrede bedrijfsvoering aan.

Besluiten en besluitvormingsprocessen zijn transparant. We weten wat we van elkaar kunnen en mogen verwachten (gedrag/normen). Die verwachtingen zijn transparant. We hebben geen sturingsmechanismen die haaks op elkaar staan.

We hebben minimale voorschriften en daarbinnen maximale vrijheid (vanzelfsprekend binnen de kaders van de relevante wet- en regelgeving), zodat we kunnen inspelen op wat de omgeving van ons vraagt. We hebben spelregels met elkaar afgesproken die de onderlinge samenwerking bevorderen. Doel van de samenwerking is het realiseren van het afgesproken resultaat met een verantwoorde inzet van financiële middelen.

Sturen op resultaten

Managers zijn verantwoordelijk voor het sturen op resultaten en prestaties binnen de afgesproken looptijd. Waar nodig en wenselijk zijn deze afspraken meerjarig. Middelen en geld zijn gekoppeld aan prestaties en daar ondergebracht waar het werk wordt gedaan.

Afspraken over de te realiseren resultaten (hoeveelheid, kwaliteit, prijs) maken we aan de voorkant. Middelen en prestaties zijn op elkaar afgestemd. Het management participeert in het opstellen van het budget (inhoud en geld) en neemt de verantwoordelijkheid om het daarmee te doen!

We vertrouwen op de afspraken en dat die goed nagekomen worden. De afspraken zijn niet vrijblijvend. We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. We nemen en krijgen verantwoordelijkheid en willen verantwoording afleggen. Managers sturen pro actief op de elementen in een proces die leiden tot een product. Daarbij gaat het om inhoud én geld. Managers nemen daarin verantwoordelijkheid, óók als het moeilijk is om de kosten te beïnvloeden. Managers lopen niet weg als ze niet direct verantwoordelijk zijn.

We zijn geen eigenaar van geld, maar mogen dit gebruiken binnen de afgesproken tijd en voor het afgesproken doel. Managers zijn gericht op een maatschappelijk doel en dus verantwoordelijk voor een doelmatige en doeltreffende inzet van middelen. Continue innovatie hoort daarbij. Daar voeren we regelmatig met elkaar het gesprek over.

Om verantwoordelijkheden transparant te maken, maken we onderscheid tussen het primaire proces (directe kosten) en de bedrijfsvoering (overhead/ indirecte kosten). Een manager in het primaire proces is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de afgesproken resultaten op zijn terrein en steunt daarbij op de processen die in de bedrijfsvoering worden aangestuurd binnen de interne bedrijven (Dienst Ondersteuning). De processen uit de bedrijfsvoering sluiten direct aan bij de vraag van de integraal manager, alleen dan kan deze zijn verantwoordelijkheid waarmaken.

Esther van der Sterren

‘vroeger controleerden we de programmabegroting zelfs nog op spelfouten’

Esther van der Sterren heeft de afgelopen zeven jaar gewerkt als financieel adviseur bij de afdeling Concern Financiën. Vanaf 1 januari gaat zij aan de slag als assistent controller in het primaire proces bij het organisatieonderdeel Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Esther heeft veel zin in die nieuwe uitdaging: ‘Na zeven jaar vind ik het tijd worden voor iets nieuws en mijn hart ligt bij de inhoud.’

Esther merkt dat de financieel adviseurs, inclusief zijzelf, rolbewuster zijn geworden: ‘Het afgelopen jaar merk ik dat we veel minder controleren en met name inspringen als er meerdere diensten bij een vraagstuk betrokken zijn. We leren steeds meer om het vertrouwen te geven aan de controllers in de organisatie. Een mooi voorbeeld hiervan is de programmabegroting die we dit jaar echt alleen op hoofdlijnen hebben gecheckt, terwijl we vroeger zelfs nog controleerden op spelfouten.’

Esther is blij te merken dat dit vertrouwen meteen al wordt terugbetaald in een hogere kwaliteit van de stukken die bij concern worden aangeleverd. Daarmee zijn we er volgens Esther nog niet: ‘De volgende stap is om het concerndenken verder te ontwikkelen. Iets waar de concernmanager Financiën & Control goed bij kan helpen.’

Naast de relatie tussen concern en primair proces vindt Esther het ook belangrijk om een goede relatie te onderhouden met collega’s van de andere bedrijfsvoeringkolommen: ‘Een mooi voorbeeld vind ik het themateam verzelfstandigen. Dat is echt een multidisciplinair team. Doordat alle specialisten in het voortraject betrokken worden kunnen we bij het bestuur een gezamenlijk advies afgeven.’

Gerard Beens

Gerard Beens is business controller/programmamanager finance, legal en planning bij de Projectorganisatie Stationsgebied. Hij is zich als geen ander bewust van de unieke karakteristieken van het stationsgebied. Met het vuur in zijn ogen legt Gerard uit waarom: ‘Wist je dat Utrecht op twee momenten per dag de meest slimme vierkante kilometer in het land bezit? Om 8 uur ‘s ochtends, als er vele duizenden studenten aankomen op het station, en 5 uur ‘s middags, als ze weer naar huis gaan.’

Hoewel Gerard veel verbondenheid voelt met de POS, vindt hij het belangrijk om niet als een eiland gezien te worden. Gerard: ‘Utrecht is een grote stad, maar veel is met elkaar verbonden. Neem bijvoorbeeld het programma Utrecht bereikbaar, waar de gemeente fietsgebruik probeert te stimuleren. Het aanleggen van rood asfalt is een begin, maar de mensen moeten die fietsen ook nog ergens kwijt. Op het station worden dagelijks duizenden fietsen gestald. Als er bij de POS een probleem is met de bouw van fietsenstallingen, dan beschouw ik dat dus als een probleem van de hele gemeente.’

Gerard denkt dat de gemeente bij dit soort vraagstukken gebaat is bij een integrale benadering. Samen met zijn collega Richard Sessink van Projectbureau Leidsche Rijn heeft hij vorig jaar het initiatief genomen om de Voorjaarsnota te ‘ontschotten’. Gerard: ‘Het was eerst even zoeken en dat was best spannend. Soms kom je er even niet uit met elkaar. We zijn daar creatief mee omgegaan, door bijvoorbeeld op het stadhuis te vergaderen met een voorzitter die zich min of meer onafhankelijk opstelde. De gebruikelijke sectorale belangen verdwenen wat meer naar de achtergrond en de integrale benadering kreeg ineens de ruimte. Deze aanpak en de samenwerkende omgeving gaf ons dan weer een nieuwe impuls.’

Al deze moeite is niet voor niets geweest. In tegendeel. De Voorjaarsnota wordt geroemd als een belangrijke doorbraak van afgelopen jaar. Gerard heeft hier als één van de initiators een belangrijk aandeel in gehad, maar zelf ziet hij het als veel meer dan een persoonlijk succes: ‘Iedereen heeft het afgelopen jaar stappen gezet. Ook de politiek moet ik een groot compliment geven, want zij hebben zich erg flexibel opgesteld. Dit is echt een prestatie van ons allemaal!’

‘Wist je dat Utrecht op twee momenten per dag de meest slimme vierkante kilometer in het land bezit’

Hetty Linden

In het jaar 2000 is Hetty Linden voor de gemeente Utrecht komen werken. De afgelopen zeven jaar doet zij dit als directeur van de GG&GD, waar zij in 2010 werd verkozen tot overheidsmanager van het jaar.

Hetty denkt dat een brede vorm van control meer kansen van slagen heeft in de nieuwe organisatie. Ze hoopt dat financiën steeds meer wordt gezien als integraal onderdeel van het proces. Hetty merkt op dat zij erg gebaat is bij een goed werkende concernsturing: 'Ik denk dat het belangrijk is dat centraal en decentraal dichter bij elkaar komen te staan. Als controllers aan de voorkant met je meedenken, voorkom je problemen achteraf. Op die manier kunnen wij als primair proces veel dynamischer inspringen op de actualiteit.'

Voor een goed werkende concernsturing is het volgens Hetty belangrijk om te investeren in de relatie tussen concern en primair proces. Dit vereist volgens haar dat financiële adviseurs en controllers communicatief sterk zijn en bereid zijn om mee te denken: 'Het helpt mij dat controllers meer in de rol van partner komen.'

Hetty verheugt zich er op dat het geld straks zit waar de uitvoering plaatsvindt. Dit maakt het voor haar als IRM´er makkelijker om te sturen. Hetty vindt het belangrijk om daarin ook het besef uit te dragen dat we allemaal werken voor één gemeente. Hetty: 'Wij kregen als GG&GD onlangs een grote financiële meevaller en gebruiken dit om een gezamenlijk project met de ontwikkelorganisatie te financieren. In de toekomst hopen wij dat andere organisatieonderdelen op hun beurt ook niet te moeilijk doen bij het verschuiven van budgetten. Wat moois doen voor Utrecht, daar moet het om gaan!'

Toke Tom

Toke Tom werkt nu drie jaar als hoofd van ontwikkelorganisatie Maatschappelijke Ontwikkeling. Toen ze begon, bestond MO nog uit vier afdelingen. Toke legt in het proces dat MO heeft doorgemaakt een interessante analogie met het veranderproces waarin de gemeente op dit moment verkeert: ' Veel mensen hadden een sterke verbondenheid met hun eigen afdeling. Dit komt voort uit betrokkenheid, maar leidt soms tot averechtse effecten. In de basis gaat het om het gevoel: dit is ons geld. Middelen verschuiven werd soms gezien als afpakken.'

'In de afgelopen paar jaar is er gelukkig veel veranderd. Iedereen kijkt nu hoe we als organisatie zoveel mogelijk uit het beschikbare geld kunnen halen. Dezelfde synchronisatie van belangen zie ik ook op andere plekken van de gemeente; niet alleen binnen, maar ook tussen verschillende organisatieonderdelen. De bezuinigingen hebben daar ook een handje bij geholpen, iedereen gaat weer heel kritisch kijken en vindt zo nieuwe mogelijkheden om het slimmer te doen. '

De voordelen zijn voor Toke nu al merkbaar: 'Het sociale domein maakt op dit moment een enorme verandering door. Daardoor neemt de complexiteit toe en wordt samenwerken steeds belangrijker. Een hechtere samenwerking leidt bijvoorbeeld tot meer kennisdeling. Je ziet ook dat je samen geldstromen die voorheen gescheiden waren bij elkaar kunt brengen en daarvoor nieuwe, meer geïntegreerde diensten kunt inkopen of subsidiëren. Slimmer met je geld omgaan dus. Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij Vernieuwend Welzijn. De afgelopen drie jaar hebben we heel veel samen gedaan met de GG&GD en W&I, in aanloop naar de drie transities. Ook financieel leggen we onze kennis en inzichten bij elkaar. Alwin de Lijster , van de GG&GD, weet bijvoorbeeld erg veel van de AWBZ. Wij hebben daar samen de vruchten van geplukt.'

Ondertussen worden de banden met REO en Cultuur ook steeds sterker. Volgens Toke speelt financiën een cruciale rol in deze periode van verbinding: 'Het is belangrijk dat business controllers in de organisatie in staat zijn om breder te kijken dan het eigen belang. Samen bereik je gewoon meer!'

‘ Samen bereik je gewoon meer ’

René Groen

René Groen zit als IRM’er van de uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen op een plek in de organisatie die bol staat van verandering. Om die verandering te realiseren is de samenwerking tussen W&I en Concern Financiën volgens René van groot belang: ‘ We bevinden ons in een ontzettende dynamische omgeving, waarin landelijk beleid en rijksbezuinigingen voor veel reuring zorgen. Het helpt ons enorm als er vanuit het concern vroegtijdig wordt meegedacht over het proces en de inhoud. We moeten van beide kanten in staat zijn om over elkaars muur heen te kijken.’

Een groot voordeel van de nieuwe werkwijze is voor René het directe contact tussen uitvoering en concern, waardoor je elkaar makkelijker en sneller kan informeren. Hij denkt dat de transitie het afgelopen jaar heeft bijgedragen aan het bewustzijn van de betekenis van concernsturing: ‘Werk en Inkomen draagt bij aan de concerndoelen en zo voelt dat ook. Natuurlijk wringen doelen of belangen soms, maar zorg dat je transparant bent naar elkaar en samen zoekt naar oplossingen. Onderling vertrouwen is ontzettend belangrijk’.

Een mooi voorbeeld van het groeiende besef dat we allemaal voor dezelfde gemeente werken is volgens René de behandeling van de Voorjaarsnota en de Programmabegroting in de raad. ‘De samenwerking met Concern Financiën heb ik als erg prettig ervaren. Door een goede afstemming en snel schakelen hebben we gezorgd voor een goede ondersteuning van het College in de aanloop naar de begrotingsbehandeling in de raad en gedurende de raadsvergadering ter plekke. Ik zie dit als een duidelijk teken dat we aan het breken zijn met de traditionele wij/zij-gedachte.’

Kostas Siamikas

Kostas Siamikas loopt al een tijdje mee bij de gemeente Utrecht. Bij Stichting Stadstoezicht hield hij zich bezig met boekhouding en salarisadministratie en sinds 2007 is hij administratief medewerker bij de Financiële Dienst. Tijdens het gesprek maakt Kostas een zeer gedreven indruk. Hij heeft een duidelijke visie op de taak van de gemeente: ‘Ik vind dat je er als gemeente voor moet staan dat de burger kwaliteit terugkrijgt voor al het geld dat zij aan belasting betalen. Dat kan alleen als de gemeente scherp is op financiën.’

Kostas reflecteert op de situatie van vijf jaar geleden: ‘Bij de start van de Financiële Dienst kreeg ik een beeld van een organisatie waar nog veel moest gebeuren. We waren net bij elkaar en nog zoekende. Om iets voor elkaar te krijgen moest je eerst van honderd mensen toestemming krijgen, zo voelde het. Ik kreeg soms het idee dat besluiten voor een uitgave van miljoenen sneller werden afgehandeld, dan wanneer het ging om een paar tientjes. Door alle procedures moest ik onze klanten soms teleurstellen. Voor mij was dat zo nu en dan frustrerend.’

Gelukkig is er veel veranderd. De samenwerking met de vakafdelingen in de organisatie loopt soepeler, klanten krijgen bijna altijd binnen vijf werkdagen antwoord, wanbetalers worden snel aangepakt en Kostas voelt dat alle neuzen binnen het team Debiteuren dezelfde kant op staan. Kostas: ‘Mijn werkinstelling is misschien niet zo anders dan vroeger, maar ik ga wel met veel meer plezier naar mijn werk. Ik kan echt genieten van de dynamiek die er nu heerst op onze afdeling. Vroeger hield iedereen zich strikter aan de taken die bij de functie hoorde, maar nu merk ik dat veel collega’s verder kijken dan hun eigen toetsenbord. Als het nodig is helpen we elkaar en we zijn ook steeds meer in staat om elkaars taken over te nemen.’

Met een brede glimlach en een knipoog legt Kostas uit waar het voor hem om draait: ‘Het gevoel dat we werken voor hetzelfde doel is gegroeid en dat is belangrijk. Kijk maar naar het voetbal. Het Nederlands elftal had deze zomer allemaal topspelers, maar werd geen kampioen. Samenspel is het Griekse geheim van 2004, daar kan Oranje nog wat van leren!’

Peter Kooijman

> Dat is echt een veer op de hoed van al die collega's

Peter Kooijman was bij de start van de Financiële Dienst binnen de toenmalige Dienst Ondersteuning. In de afgelopen jaren is hij als teamleider FD samen met zijn medewerkers de uitdaging aangegaan om de centralisatie van de financiële uitvoering tot een succes te maken. Met de nadruk op samen, want Peter begint zichtbaar te stralen als hij het heeft over zijn medewerkers.

'Ik ben enorm trots op mijn collega's. Ik heb bewondering voor de mate van passie en betrokkenheid waarmee er wordt gewerkt om de organisatie beter te bedienen. En zeker nu, want de groep medewerkers die pré-overplaatsbaar zijn werken gewoon keihard om de doorlooptijden te halen. Dat is echt een veer op de hoed van al die collega's!'

Het gezamenlijke gevoel van urgentie om een betere kwaliteit te leveren met minder mensen is volgens Peter het afgelopen anderhalf jaar steeds meer gegroeid. 'Je zag dat we na de sessies in de Jaarbeurs steeds meer dezelfde taal gingen spreken. Mensen zijn echt gaan nadenken over de invulling van hun werk. Ik ben blij met het plan dat hieruit voortgekomen is. Door meer te standaardiseren en automatiseren kunnen wij sneller en beter werk afleveren.'

Met de verdere centralisatie van de financiële kolom zijn er veel medewerkers vanuit de organisatie bij het Interne Bedrijf terecht gekomen. Peter is overtuigd dat deze mensen hun weg snel zullen vinden: 'In 2007 dachten veel collega's dat centralisatie het werk saai zou maken. Het tegendeel is waar. Wij bedienen de hele gemeente en dat maakt het juist interessant. Mensen vinden het leuk om hier te werken!'

Zandra Barnwell

Zandra Barnwell werkt nu 12 jaar bij de gemeente Utrecht, eerst als financieel medewerker bij Stadsontwikkeling en sinds 2008 als boekhoudkundig medewerker bij de Financiële Dienst. Per 1 januari is Zandra ten gevolge van de reorganisatie pré-overplaatsbaar. De uitslag van het plaatsingsproces kwam voor Zandra als een koude douche. Zandra: 'Ik heb de afgelopen jaren hard gewerkt en kreeg ook veel positieve feedback van mijn collega's. Het kwam daarom wel als een klap toen ik hoorde dat ik over een jaar weg moet. Daarnaast ben ik kostwinner, dus ik schrok ook wel even.'

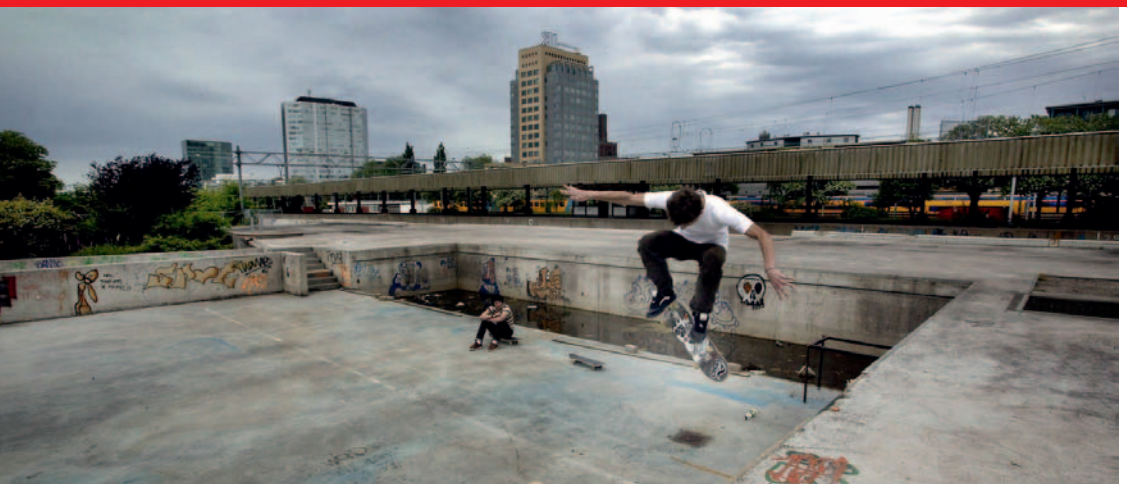
Ondanks de teleurstellende uitslag van de plaatsing is Zandra niet bij de pakken neer gaan zitten. In tegendeel. Het bood haar ook een kans om weer eens te dromen over de toekomst. Zandra: 'Anderen helpen geeft mij veel energie. Psychologie heeft mijn interesse en ik heb altijd gezegd dat ik wat met maatschappelijk werk wil doen. Familie en vrienden stimuleren mij om hier wat mee te doen. Nu ik mijn status heb geaccepteerd zoals die is, beschouw ik de komende tijd als een mooie kans om mijn interesses te verkennen.'

En inmiddels heeft de interesse van Zandra al geleid tot concrete stappen. Haar leidinggevende Marcel Dagniaux hoorde van een klus als administratief medewerker bij het Jeugdadvies-team van de GG&GD. Zandra: 'Ik heb gelijk gereageerd en hoop snel meer te horen. Spannend om weer te solliciteren, maar ook fijn om ergens naar uit te kijken. Als ik het word dan kan ik mijn ervaring bij de Financiële Dienst inzetten op een andere plek en van dichtbij observeren wat een baan als maatschappelijker werker allemaal te bieden heeft.'

Voor collega's die in dezelfde situatie zitten heeft Zandra nog een tip: 'Denk goed na over je interesses en bespreek het met je leidinggevende. Ik heb nu al erg veel gehad aan de begeleiding van Marcel, die mij onder andere heeft geholpen bij mijn sollicitatiebrief. Naar de toekomst kijken is beter dan op de bank zitten!'

> Naar de toekomst kijken is beter dan op de bank zitten

In control zijn



Bij afwijkingen (naar boven of naar beneden) en (externe) ontwikkelingen is het de verantwoordelijkheid van de betreffende manager om te informeren en om zo nodig actief bij te sturen. Daarbij worden niet alleen (financiële) mee- en tegenvallers transparant gemaakt, maar ook dilemma's en keuzemogelijkheden. We kijken niet alleen naar het nu, maar ook naar de toekomst (meerjarenplanning/begroting). We kunnen eenvoudig budgetten verschuiven zonder eindeloze discussies, ook in de tijd. We zijn voorbereid op wat komen gaat, benutten de mogelijkheden (binnen en buiten de organisatie) en hebben de risico's in beeld.

De controller heeft voldoende tijd om zijn rol hierbij waar te maken. We raken de bal één keer en stapelen geen controle op controle. De controller adviseert de manager vanuit zijn onafhankelijke rol en met een gemeentebrede blik. Hij staat stevig in zijn schoenen. De controller zorgt ervoor dat de relevante informatie transparant op tafel komt, maar de analyse is pas het begin. De controller adviseert proactief en is een sparring partner voor de manager. De controller helpt om dingen mogelijk te maken, maar geeft ook aan wanneer iets niet kan.

We beschikken over een management dashboard met inhoudelijke – en financiële gegevens, die we nodig hebben om te kunnen sturen en verantwoording af te leggen. De administratie is op orde én transparant en eenduidig ingericht (standaardiseren, tenzij…). We gebruiken die informatie om te analyseren waar afwijkingen door veroorzaakt worden en leren daar van. Financiële processen ondersteunen het primaire proces en zijn helder ingericht. De interne controle heeft daarin een logische plek.

De financiële kolom werkt uniform en onder één functionele verantwoordelijkheid. Daarbij is aandacht voor kennis(ontwikkeling), uitwisseling en capaciteitsvraagstukken (kwaliteit en kwantiteit). De lijnen tussen de controller en de concerncontroller zijn kort. Geen nieuws is daarbij goed nieuws. Bij problemen en obstakels staat de manager/controller er niet alleen voor.

Blik op de toekomst Hans van Soelen

Hans vam Soelen werkt meer dan twintig jaar voor de gemeente Utrecht en is sinds drie jaar programmamanager organisatievernieuwing

Ruim drie jaar geleden was één van de belangrijke onderdelen van het programma "Op Koers" het op orde brengen van de bedrijfsvoering. Er werden vele projectvoorstellen gemaakt en het was al snel duidelijk dat dit niet eenvoudig zou worden. De bedrijfsvoering van de gemeente Utrecht vertoonde namelijk veel kenmerken van een eilandenrijk. De verschillende diensten hanteerden hun eigen rekenregels, zodat het uitermate moeilijk bleek om inzicht te krijgen. Er was dan ook nagenoeg geen vertrouwen in cijfers vanuit gemeentebrede systemen, links en rechts werden schaduwsystemen bijgehouden. Er heerste een wij/zij-cultuur, waar slechts bij uiterste noodzaak persoonlijk contact met elkaar werd gezocht. Beelden over elkaar waren er aan de andere kant volop.

Ik benoem het voorgaande allemaal in de verleden tijd, want we hebben in de afgelopen jaren een reuzensprong gemaakt. Hoewel er natuurlijk nog erg veel te verbeteren valt is er een aantal belangrijke zaken veranderd. In de transitie F&C is een start gemaakt met dingen samen doen vanuit één gemeente Utrecht. Open, transparant, in gesprek. Een prachtig symbool daarvan is het feit dat de business controllers uit de verschillende onderdelen op woensdagochtend samen werken op de Neudeflat. Dat lijkt klein, maar zorgt op een natuurlijke manier voor een grote verandering. Verandering is en blijft mensenwerk. Prachtige beelden in dit boekje vind ik het 'over de grens kijken van je toetsenbord' en het uitgangspunt dat 'naar je toekomst kijken beter is dan op de bank zitten.'

De grootste cultuurshock zit misschien wel in het motto "één keer aan de bal". Dit vormt essentiële bagage op weg van controle naar control. We hebben daarbij de keuze gemaakt om het primaire proces goed te ondersteunen door businesscontrol en informatie- en procesmanagement rechtstreeks onder de IRM-ers "te hangen". Dit is cruciaal om de efficiëntie en resultaatgerichtheid van onze organisatie te versterken. We zetten onze kennis maximaal in om op een slimme manier resultaat in de stad te boeken. We gaan de komende jaren nog onderzoeken of het nog innovatiever kan. Juist daarom is het belangrijk om de inhoudelijke kennis en de know how over bedrijfsvoering dicht op elkaar te organiseren. In de plaatsing is een mooie mix bereikt van consolidatie en mobiliteit. Dit betekent dat we enerzijds een stevig fundament houden en anderzijds de kennis zich als een olievlek door de organisatie verspreidt. Zo'n plaatsing moeten we over een paar jaar (zonder reorganisatie) misschien nog een keer doen.

We hebben nog wel het nodige te doen voordat we in het walhalla van de excellente bedrijfsvoering zijn aangeland. Het is zaak om nu door te pakken. In het programma Bedrijfsvoering zijn 80 projecten geïdentificeerd, die ons op dit punt verder moeten helpen. Ook in het programma Informatie- en Procesmanagement is er de komende jaren nog veel te doen om onze werkprocessen te LEANen en onze ICT state of the art te maken. Aan beide programma's wordt nu gedisciplineerd gewerkt en de eerste resultaten worden zichtbaar. En dat geeft me veel vertrouwen. Als we dat kunnen vasthouden, dan gaan we er komen. Op dat moment –en misschien al eerder- hebben we ongetwijfeld weer de nodige ambitie voor een Walhalla 2.0 … zo is het leven.

Bezoekadres Ravellaan 96, Utrecht
Postbus 8406, 3503 RK Utrecht
Telefoon 030 - 286 59 63 **Fax** 030 - 286 59 90
E-mail info@utrecht.nl
www.utrecht.nl