

Visie op control gemeente Zutphen



Inhoud

Managementsamenvatting	3
H1 De visie op control van Zutphen	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 De definitie van 'control'	5
1.3 De control-keten van Zutphen:.....	6
H2 De schakels van de visie op control	7
2.1 Schakel 1: Rollen, taken en verantwoordelijkheden.....	7
2.2 Schakel 2: Gebalanceerde control	12
2.3 Schakel 3: Adequaate informatiemanagement	14
H3 Wanneer zijn we in control?	16

Vastgesteld door:
Directie op 16 oktober 2024
College op 19 november 2024

Managementsamenvatting

De gemeente Zutphen is er voor de Zutphense samenleving: voor alle inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het is cruciaal om de organisatie beheersbaar te houden en ons hierbij te richten op onze doelstellingen. In onze visie op control beschrijven we onze ambities en de randvoorwaarden voor de realisatie hiervan.

Voor ons betekent control dat we vooraf vastgestelde doelen effectief realiseren met de afgesproken kwaliteit, efficiënt gebruik van middelen, en in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving, waarbij we risico's beheersen en tijdig bijsturen.

Onze visie op control is:

"Zutphen is een lerende organisatie waarin we sturen met een evenwicht tussen harde en zachte controls. We werken samen aan gemeenschappelijke doelstellingen in een veilige omgeving waar iedereen trots is op zijn werk. Succes wordt gevierd, van fouten wordt geleerd, en we beheersen onze risico's en benutten onze kansen zichtbaar."

Voor het realiseren van deze visie hanteren we de volgende uitgangspunten:

1. Control draagt bij aan het **realiseren van maatschappelijke doelen** en helpt bewust om te gaan met kansen, uitdagingen en bedreigingen.
2. We streven naar een **alomvattende aanpak van control**, waarbij juridische, financiële, business, HR- en ICT-aspecten allemaal aan bod komen. In de verdere doorontwikkeling komt er meer aandacht voor beleidscontrol.
3. Control is niet van het team Concerncontrol, maar een hulpmiddel om de organisatie te verbeteren. Het is een **verantwoordelijkheid van iedereen binnen de organisatie**, met de nadruk op teammanagers en uiteindelijk de directie.
4. Risico's worden bewust genomen en integraal gemanaged in de eerste lijn met ondersteuning van de tweede en derde lijn. We kiezen hierbij voor een **balans tussen hard en soft controls**.
5. Het **team Concerncontrol voert de concernbrede regie** op het proces van ontwikkeling van control. Het is daarmee de verantwoordelijkheid van de concerncontroller de directie te informeren over de voortgang en aan te spreken indien nodig.

H1 De visie op control van Zutphen

In de huidige dynamische en steeds veranderende wereld is het essentieel voor de gemeente Zutphen om een robuuste en effectieve control binnen de organisatie te waarborgen. Onze strategische opgaven zoals duurzaamheid, wonen, het sociaal domein, cultuur en mobiliteit en veranderende wet- en regelgeving, hebben een directe invloed op onze dagelijkse werkzaamheden en lange termijn planning. Om adequaat in te spelen op deze uitdagingen en kansen, is het van cruciaal belang dat wij als gemeente een helder en toekomstgericht control kader hanteren. Niet alleen richting de interne organisatie maar ook om gestructureerd verantwoording te kunnen afleggen over de gerealiseerde resultaten aan de raad en daarmee aan onze inwoners.

Met deze visie op control beogen wij een geïntegreerde benadering te ontwikkelen die niet alleen voldoet aan de huidige eisen, maar ook flexibel genoeg is om toekomstige ontwikkelingen het hoofd te bieden. Een gedegen control biedt ons de mogelijkheid om risico's tijdig te signaleren en te beheersen, en om strategische keuzes te onderbouwen met betrouwbare en relevante informatie.

Door een sterke focus op control versterken wij de transparantie, verantwoording en doelmatigheid binnen onze organisatie. Dit document dient als leidraad voor de verdere professionalisering van de control functie binnen de ambtelijke organisatie, waarbij wij streven naar continue verbetering en aanpassing aan de snel veranderende wereld om ons heen.

De visie is tot stand gekomen op basis van (extern) vooronderzoek, diverse gesprekken in de ambtelijke organisatie en een afvaardiging van het college en de raad. Een visie die aansluit bij de huidige context van Zutphen en recht doet aan wie we zijn, waar we voor staan en waar we naar toe willen.

1.1 Aanleiding

De gemeente Zutphen ontwikkelt zich richting een professionele solide organisatie. Dit wordt gekenmerkt door een stabiel directieteam, een gezonde financiële huishouding en de opzet van managementteams per domein. Deze structuur draagt bij aan een meer efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, maar laat ook zien dat er een stijgende behoefte is om als organisatie in control te komen. Daarnaast is er ook vanuit de gemeenteraad de wens om meer grip te krijgen op de effecten van het beleid en de raad hierbij te ondersteunen in de kaderstellende en controlerende rol.

Met het oog op deze behoefte heeft de directie besloten om vanaf september 2024 het team concerncontrol op te richten. Deze stap is bedoeld om de controlfunctie, welke verder gaat dan alleen financiën, helder te positioneren en te versterken binnen de organisatie.

Door het opstellen van deze visie wordt de basis gelegd voor wat in control zijn betekent voor de gemeente Zutphen.

1.2 De definitie van 'control'

De definitie van control is niet altijd eenduidig. Er zijn verschillende beelden, associaties en omschrijvingen van 'control'. Dit blijkt ook uit de gesprekken die gevoerd zijn met de organisatie. Daarom beginnen we onze visie met een uiteenzetting van wat 'control' is voor Zutphen.

Wij verstaan onder 'control' dat *'we de goede dingen doen en de dingen goed doen'*. Oftewel, vanuit bestuurlijk perspectief en leiderschap gaat het om *'de goede dingen doen'* (de 'wat'-vraag). En vanuit de verantwoordelijkheid en het perspectief van de teammanager *'de dingen goed doen'* (de 'hoe'-vraag).

Wanneer we dit toespitsen op ons werk komen we tot de volgende definitie:

Definitie control:

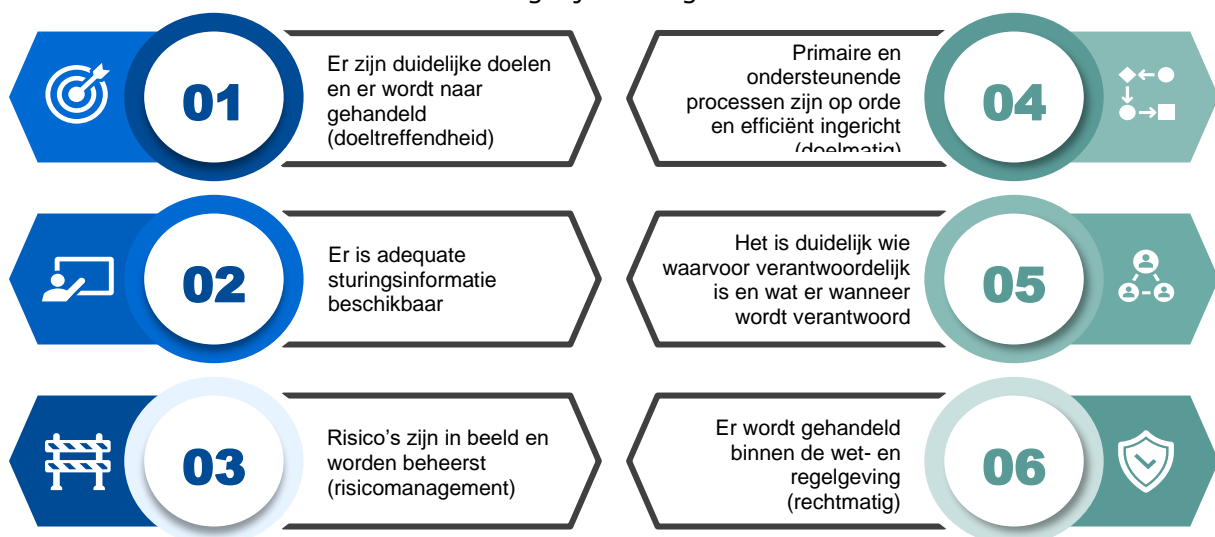
"We realiseren vooraf vastgestelde doelen effectief met de afgesproken kwaliteit (doeltreffend), efficiënt gebruik van middelen (doelmatig), en in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (rechtmatig), waarbij we risico's beheersen (risicomanagement) en tijdig bijsturen (governance)."

Brede invulling van control

Onze definitie van control gaat daarmee over control in de volle breedte. Niet alleen vanuit financieel perspectief. Maar behelst juist een bredere kijk op control. We streven naar een integrale benadering van control, met ook focus op de juridische, business, HR als ICT-aspecten. Verder onderkennen we ook het perspectief van beleid control waarbij we aandacht hebben voor de realisatie van onze beleidsplannen. Tot slot is control in deze visie geen functie of team maar een instrumentarium. Dat betekent dan ook dat control niet van één persoon of team is maar van ons allemaal.

Basisvoorwaarden om 'in control' te zijn

Op basis van de definitie van 'control' is er een aantal basisvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om 'in control' te zijn (zie figuur 1). Er is geen hiërarchie in de genoemde basisvoorwaarden, met andere woorden stellen we niet de ene voorwaarde boven de andere maar hebben ze een gelijk belang.

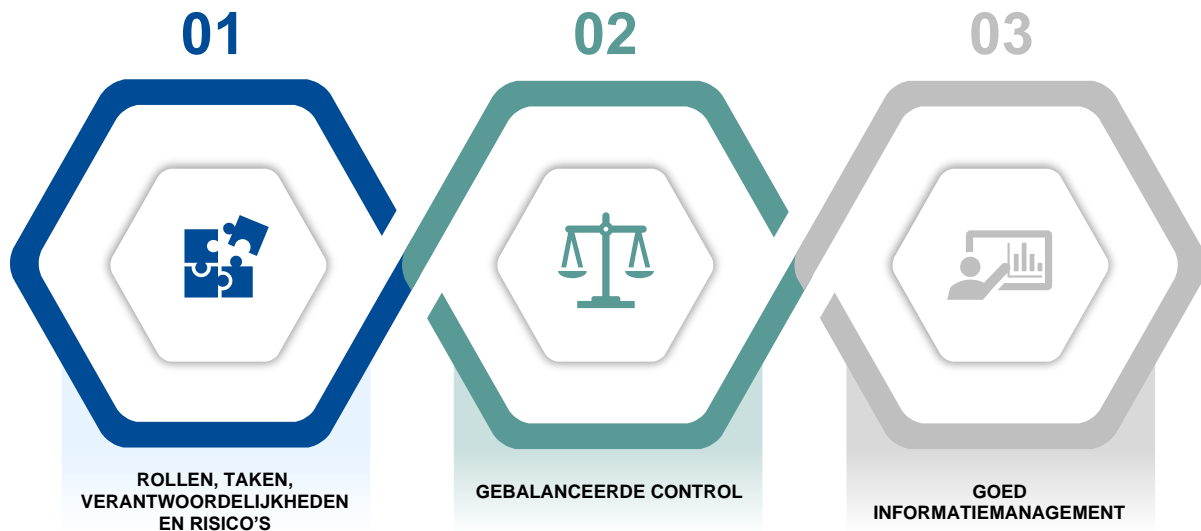


Figuur 1. Randvoorwaarden om 'in control' te zijn

Afwijken van onze basisvoorwaarden doen we alleen bewust en gemotiveerd en daarbij leggen we onze overwegingen vast.

1.3 De control-keten van Zutphen:

Om ons control raamwerk gestalte te geven is onze visie gevat in de control-keten (schakels van control) van Zutphen (zie figuur 2).

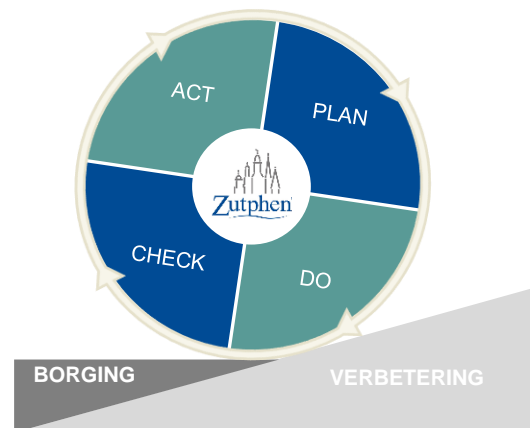


Figuur 2. De control-keten van Zutphen

In een wereld die steeds moeilijker te doorgronden is, waar verwachtingen soms per dag wijzigen en continu aan verandering onderhevig zijn, is het essentieel dat wij als Zutphen onze beschikbare middelen, gegeven de schaarste van ons kapitaal (personeel en ook financieel) zo efficiënt mogelijk inzetten om de vastgestelde doelen te bereiken. De kern van onze aanpak bestaat uit het verder vormgeven van 'control' en de bijbehorende controlfunctie, die cruciaal zijn om de in het koersdocument beschreven "professionele bedrijfsvoering" in de brede zin te realiseren. Ze zijn onafscheidelijk en vormen samen de basis van onze control-keten (zie figuur 2).

De drie schakels uit de control-keten geven antwoord op de 'wat'-vraag en definiëren de richtlijnen voor control. Deze richtlijnen geven richting, maar zijn niet volledig beperkend. Binnen onze organisatie blijft control dynamisch door een voortdurende dialoog met elkaar. De control-keten biedt een gedeeld denkkader dat de basis vormt voor deze dialoog.

Er zit een bewuste volgorde in de control-keten om zo langs het gedachtengoed van de PDCA-cyclus control blijvend te ontwikkelen. De schakel rollen, taken en verantwoordelijkheden gaat in op de inrichting van deze aspecten (plan-fase), waarbij de schakel gebalanceerde control meer toeziet op uitvoering in de praktijk (de do-fase) en de schakel informatiemanagement toeziet op het meten van de prestaties (check-fase) en directie en teammanagers ondersteund bij het (bij)sturen (act-fase).



Figuur 3. PDCA-cyclus

H2 De schakels van de visie op control

Onze visie op control is gebaseerd op het sturen op de realisatie van de strategie en de gestelde doelen vanuit duidelijke uitgangspunten. Bij inrichting van onze organisatie houden we ook rekening met de uitgangspunten van het drie lijnenmodel (zie figuur 4). In onze maatschappelijke rol leggen we verantwoording af en leren we van ons handelen. Hierbij streven we naar een goede balans tussen hard en soft controls (zie tabel 2) waarbij vertrouwen een belangrijk goed is, maar niet in de weg staat aan transparantie en verantwoording. We benaderen risico's en te nemen maatregelen integraal. Een goede en betrouwbare informatievoorziening vormt daarbij de basisvoorwaarde.

2.1 Schakel 1: Rollen, taken en verantwoordelijkheden

De basis voor de rollen, taken en verantwoordelijkheden ligt in de organisatiestructuur. In het koersdocument van de gemeente Zutphen hebben we beschreven dat we een lijnorganisatie zijn waarin we werken via programma's en projecten aan de (grote) opgaven uit het coalitieakkoord.

Ten aanzien van verantwoordelijkheid is het volgende opgenomen in het koersdocument:

"De eindverantwoordelijkheid voor ons werk ligt bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De directeuren Sociaal Domein, Bedrijfsvoering & Dienstverlening en Ruimte & Economie sturen de drie domeinen aan. In de drie domeinen werken de teams onder leiding van een teammanager aan de diverse opgaven en taken. De teammanagers sturen hun teams aan en werken samen met hun medewerkers aan sterke teams. Ze geven ruimte voor talenten, voor leren en ontwikkelen."

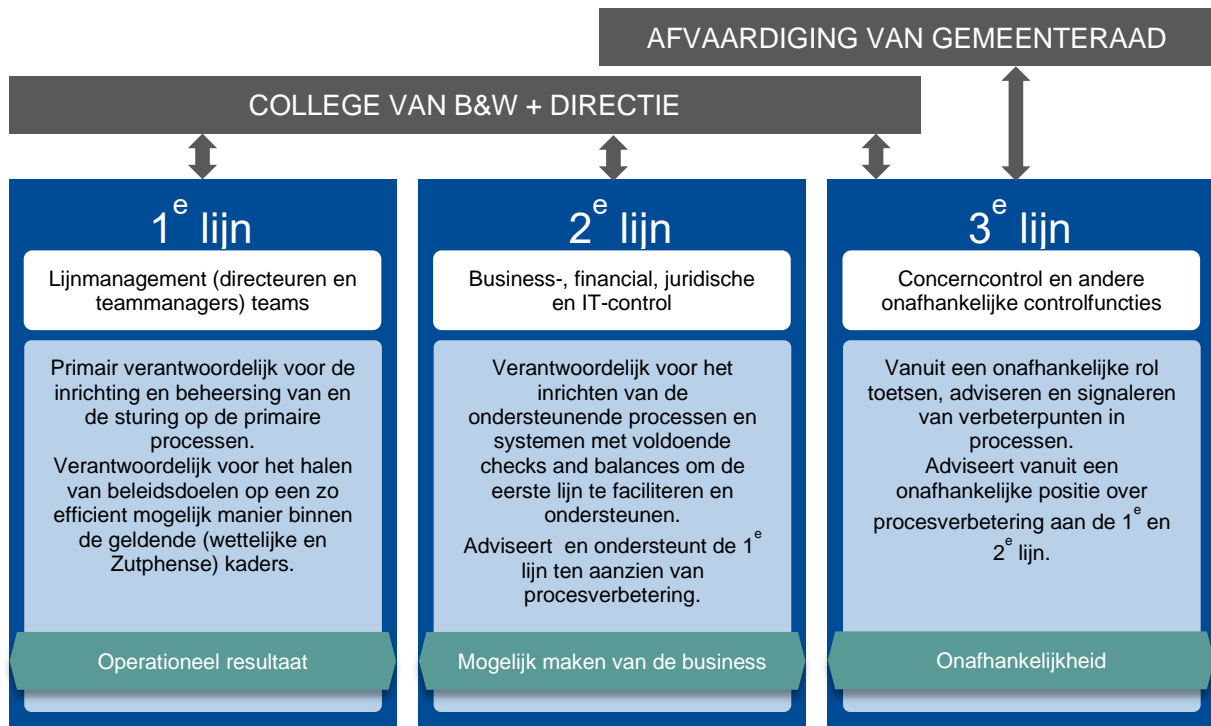
Voor control kiezen we voor het 3-lijnen model om binnen deze structuur onze risico's en kansen te beheersen.

Het drie lijnen model

De inrichting van de controlfunctie hangt in belangrijke mate af van welke vorm van sturing wordt gekozen. Dit wordt uitgewerkt in een separate besturingsfilosofie. Vanuit control- en beheersperspectief organiseren we dit langs het '3 lijnen model'. Dit model wordt bij veel gemeenten toegepast omdat het zich kenmerkt door een opbouw van een (beheers)organisatie waarin de verantwoordelijkheid voor de goede dingen doen en de dingen goed doen hoofdzakelijk in het primair proces (de 1^e lijn) ligt. Dit sluit aan bij de

verantwoordelijkheid van de teams, teammanagers en domeindirecteuren zoals beschreven in het koersdocument.

Onderstaand overzicht (zie figuur 4) geeft weer hoe de verschillende lijnen zich tot elkaar verhouden.



Figuur 4. Het 3-lijnen model

Het 3-lijnen model is een denkrichting om risico's te beheersen en kansen te benutten en geen organisatie inrichtingsmodel. Wij kiezen ervoor dat de rollen van de 1^e, 2^e en 3^e lijn helder worden vormgegeven, maar primair gericht zijn op samenwerking. We hebben een gedeeld belang en gedeelde doelstellingen. We werken daarom over de lijnen heen samen waar dit kan, maar met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheden. Dat betekent dat de lijnen in de praktijk geen silo's zijn maar dat we wel kunnen teruggrijpen op deze uitgangspunten. Voor de toepassing binnen Zutphen betekent dit:

- De **1e lijn** is conform ons koersdocument primair verantwoordelijk voor het realiseren van gestelde (beleids)doelen binnen de (wettelijke en Zutphense) kaders door het beheersen van risico's en het benutten van kansen in de werkprocessen. Centraal staat:
 - o Het voorkomen dat risico's zich voordoen door voldoende (harde en zachte, zie ook tabel 2) beheersing te organiseren in het proces en in functies van de medewerkers binnen dat proces.
 - o Het signaleren en benutten van kansen door het creëren van een open en een veilige sfeer, gericht op leren, ontwikkelen en presteren binnen een team dat bestaat uit vakmensen.
- De **2e lijn** stelt voorwaarden, adviseert en toetst de 1e lijn (ook in deze volgorde). Het doel hiervan is het signaleren, verkleinen of corrigeren van risico's en het benutten van kansen. Het zijn alle medewerkers die geen onderdeel zijn van het primaire proces, maar op 'afstand' staan van de uitvoering. Vanuit de

praktijk ligt de nadruk op samenwerking, dit betekent dat bij adviseren het belang van de 1^e lijn (en daarmee de Zutphense inwoner) voorop staat, maar dat het de rol van de 2^e lijn is om aan te geven welke voorwaarden er gelden (kaders) en hoe daarbinnen het meest effectief en efficiënt geopereerd kan worden. Bij dilemma's op dit vlak prevaleren wettelijke eisen altijd boven wensen vanuit de 1^e lijn.

- De **3e lijn** controleert op alle aspecten of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en geeft een onafhankelijk en objectief oordeel. Dit gebeurt onder andere door middel van een 'verbijzonderde interne controle' (VIC), de monitoring op informatiebeveiliging via de functionaris gegevensbescherming, enz. Tot slot draagt de 3e lijn vanuit het perspectief van de organisatie als een geheel bij aan procesverbetering door te signaleren en te adviseren. We streven naar een lerende organisatie, de 3e lijn spiegelt de organisatie op het functioneren hiervan. Hierbij zal de 3e lijn nimmer de eindverantwoordelijkheid nemen voor een proces maar is wel beschikbaar om mee en tegen te denken bij het opzetten of aanpassen hiervan.

Doelstelling van de toepassing van dit model is dat medewerkers van de 2e en 3e lijn proceseigenaren actief zullen adviseren over en ondersteunen bij het verder verbeteren van hun processen. En dat beheersmaatregelen zo veel als mogelijk in de 1e lijn worden ingericht en zoveel mogelijk preventief van aard zijn.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden

De nadere uitwerking van rollen, taken en verantwoordelijkheden vanuit het koersdocument wordt verder vormgegeven als uitwerking van de besturingsfilosofie en daarom zullen alleen enkele kaders en uitgangspunten gerelateerd aan control in dit document opgenomen worden. Deze zijn hieronder samengevat in tabel 1. Uitgangspunt hierbij is dat een teammanager ook proceseigenaar is.

	Directie (ultiem: gemeentesecretaris)	Domein- directeuren	Team- manager primair ¹	Team- managers Secundair ²	Concern- control
Ontwikkeling van controlkaders	E	G	O	O	V
Monitoring en evaluatie van control processen	E	G	O	O	V
Risico- en kansenmanagement	G	E	V	O	A
Wijzigen kern(elementen) processen ³	E	V	V	O	A
Overige wijzigingen in processen	G	G	E	O	A

¹ Met teammanager primair wordt bedoeld de teammanager welke verantwoordelijk is voor het proces en daarmee proceseigenaar is.

² Met teammanagers secundair wordt bedoeld de teammanagers welke vanuit hun team bijdragen aan een proces (bijvoorbeeld teammanagers waarvan de beleidsadviseurs een rol hebben in het subsidieproces).

³ Een nadere toelichting op wat kern(elementen uit) processen zijn is onder deze tabel uitgewerkt



Legenda



Degene die (eind)verantwoordelijk, bevoegd is en goedkeuring geeft aan het resultaat. Als het erom gaat, moet deze persoon verantwoording af kunnen leggen.



Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering. Verantwoording wordt afgelegd aan de persoon die eindverantwoordelijk (E) is.



Iemand die geïnformeerd wordt over de beslissingen, over de voortgang, bereikte resultaten enz. Dit is eenrichtingscommunicatie.



Deze persoon is ondersteunend voor het resultaat en heeft een rol in uitvoering van de betreffende taak (dat kan ook in advisering zijn aan de voorkant).



Deze persoon is onafhankelijk en heeft vanuit die positie een adviserende rol.

Tabel 1. Rollen, taken en verantwoordelijkheden in het control proces

Kernelementen zijn wijzigingen die een hoge impact hebben op de manier waarop wij contact hebben met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties of de manier waarop wij werken. Binnen de gemeente Zutphen werken wij dagelijks aan een grote verscheidenheid van onderwerpen en processen. Daarom is het niet mogelijk om een kant en klaar overzicht te geven van de onderwerpen en wanneer wijzigingen door een teammanager of door de directie moeten worden geautoriseerd. In het onderstaande model zijn in lijn met het koersdocument afwegingen zichtbaar gemaakt welke moeten worden afgewogen, de teammanager is verantwoordelijk voor het maken van de afweging en hierover te verantwoorden. De teammanager kan hierbij advies inwinnen van het team concerncontrol.

1. Impact op naleving van wet- en regelgeving:
 - Hoog: Wijzigingen die grote invloed hebben op de naleving van lokale, nationale of Europese wet- en regelgeving moeten altijd aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Kleine aanpassingen die geen of beperkte invloed hebben op naleving van wet- en regelgeving kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
2. Impact op inwoners:
 - Hoog: Als de wijziging de manier waarop inwoners interactie hebben met de gemeente significant verandert, moet dit aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Kleine verbeteringen die de inwoner nauwelijks opmerkt, kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
3. Privacy en informatiebeveiliging:
 - Hoog: Wijzigingen van processen waarbij de privacybescherming of informatiebeveiliging van de inwoner of medewerker niet voldoet aan de AVG of door de privacy officer of functionaris gegevensbescherming of CISO negatieve adviezen zijn gegeven moeten altijd aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Wijzigingen of kleine verbeteringen met een positief advies van de privacy officer, functionaris gegevensbescherming of CISO, kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
4. Niveau van dienstverlening:
 - Hoog: Wijzigingen die het serviceniveau aanzienlijk verhogen (met stijgende kosten) of verlagen, moeten door de directie worden beoordeeld.
 - Laag: Optimalisaties die de dienstverlening licht verbeteren zonder grote veranderingen kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.

5. Financiële implicaties:
 - Hoog: Wijzigingen met substantiële financiële gevolgen (direct of indirect, bijv. door extra personeelskosten) moeten aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Kostenneutrale of gering financieel impactvolle wijzigingen kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
6. Risico voor continuïteit:
 - Hoog: Wijzigingen die de continuïteit van de gemeentelijke dienstverlening in gevaar kunnen brengen, moeten door de directie worden beoordeeld.
 - Laag: Aanpassingen die weinig tot geen risico vormen voor de continuïteit kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
7. Teamoverstijgende wijzigingen:
 - Hoog: Zeer complexe wijzigingen die meerdere teams of processen beïnvloeden, moeten aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Eenvoudige wijzigingen binnen één afdeling of proces kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
8. Beleid en strategische richting:
 - Hoog: Wijzigingen die invloed hebben op het beleid of de strategische koers van de gemeente moeten door de directie worden goedgekeurd voordat deze aan het college worden voorgelegd.
 - Laag: Operationele aanpassingen die geen beleidswijziging vereisen, kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
9. Stakeholder impact:
 - Hoog: Wijzigingen met grote impact op belangrijke stakeholders (zoals bedrijven, maatschappelijke partners of andere overheidsinstellingen) moeten aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Wijzigingen met minimale stakeholderimpact kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.
10. Feedback en klachten:
 - Hoog: Als de wijziging is ingegeven door significante negatieve feedback of klachten van inwoners, moet dit aan de directie worden voorgelegd.
 - Laag: Proactieve aanpassingen gebaseerd op interne evaluaties of positieve feedback kunnen door de proceseigenaar zelf worden doorgevoerd.

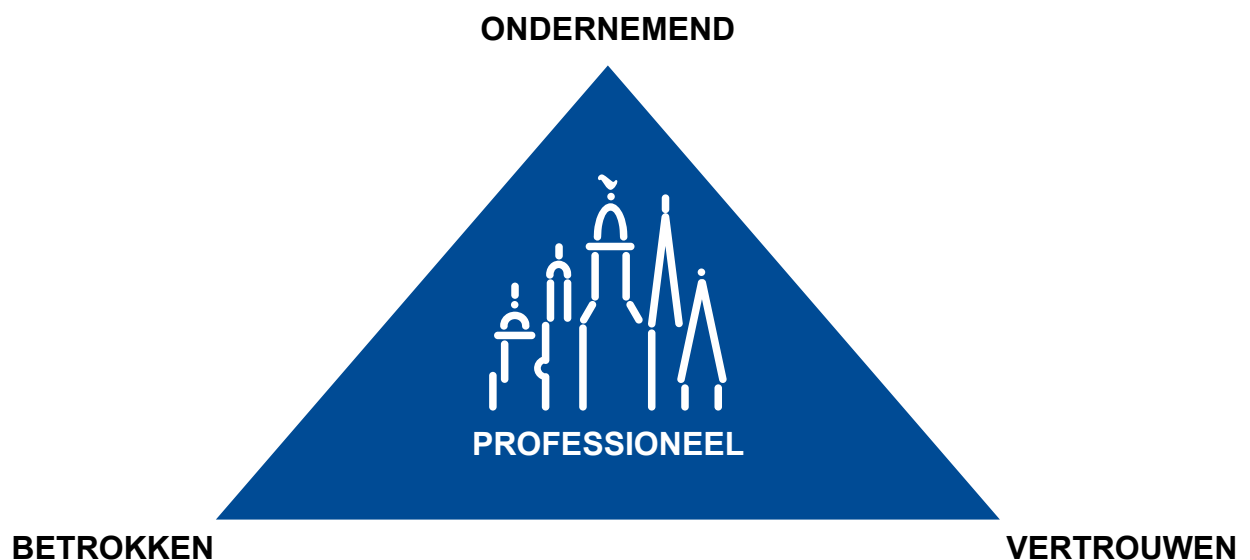
2.2 Schakel 2: Gebalanceerde control

In elke organisatie (en dus ook de onze) is het van groot belang dat hard en soft controls met elkaar in balans zijn om een effectieve en betrouwbare organisatie te waarborgen. Hard controls verwijzen naar de formele regels, procedures en structuren die zijn ontworpen om naleving en consistentie te waarborgen. Voorbeelden hiervan zijn beleidsrichtlijnen, controlemechanismen en rapportagesystemen. Deze maatregelen zijn essentieel om ervoor te zorgen dat processen efficiënt en binnen de wettelijke kaders verlopen en dat dit ook aantoonbaar is.

Soft controls daarentegen zijn meer gericht op de informele aspecten van een organisatie, zoals cultuur, waarden, leiderschap en gedragsnormen. Deze elementen zijn cruciaal voor het stimuleren van een ethische werkomgeving en het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid en -motivatie. Soft controls helpen bij het creëren van een positieve werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen, wat leidt tot hogere productiviteit en minder weerstand tegen veranderingen. Daarnaast is ons standpunt dat zonder gedegen soft controls de hard controls niet kunnen functioneren. Hiermee zijn soft controls het fundament voor de inrichting van onze organisatie.

Een evenwichtige integratie van hard en soft controls zorgt ervoor dat een organisatie niet alleen functioneert volgens de vastgestelde regels en procedures, maar ook een werkcultuur ontwikkelt waarin medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de gemeentelijke doelen. Dit evenwicht helpt bij het minimaliseren van risico's en het bevorderen van een transparante, responsieve en adaptieve organisatie die effectief kan inspelen op de behoeften van haar inwoners.

Het belang van hard en soft controls onderkennen we terdege en blijkt ook uit de kernwaarden zoals opgenomen in het koersdocument (zie figuur 5).



Figuur 5. De kernwaarden uit het koersdocument

Het is belangrijk deze kernwaarden te duiden in het kader van deze visie op control en de relatie te leggen met de hard controls. Voorbeelden van hard- en softcontrols zijn opgenomen in tabel 2.

Hard controls (tastbaar)	Soft controls (niet-tastbaar)
Systemen	Kennis
Structuren	Ervaring
Software	Vaardigheden
Toegangsbeveiliging	Competentie(s)
Procedures	Open communicatie
Protocollen	Bekwaamheid
Plannen	Houding
Checklisten	Gedrag
(Verbijzonderde) interne controle	Leiderschap

Tabel 2. Voorbeelden van hard en soft control aspecten.

Om de kernwaarden ondernemend, betrokken en vertrouwen nader te duiden in het kader van onze visie op control hebben wij onderstaand een nadere uitwerking opgenomen per kernwaarde.

Kernwaarde	Uitwerking
Ondernemend	<ul style="list-style-type: none"> ○ We stellen duidelijke doelen en resultaten vast op het gebied van control en zorgen ervoor dat de betreffende medewerkers de middelen en ondersteuning krijgen om deze te bereiken. We gebruiken prestatie-indicatoren en andere meetinstrumenten om de voortgang te volgen en successen te vieren. ○ Onze processen en procedures zijn niet in beton gegoten. Ze moeten voldoende flexibel zijn om snel in te spelen op veranderende omstandigheden. Dit helpt ons om snel te reageren op nieuwe kansen en uitdagingen. ○ We moedigen samenwerking aan, zowel binnen de gemeente als met externe partners in de keten. Dit kan nieuwe inzichten en middelen opleveren voor het aanpakken van uitdagingen op het gebied van control. ○ We bepalen expliciet welke bevoegdheden medewerkers nodig hebben om hun werk te doen en beslissingen te nemen, binnen de kaders van onze control-keten. Dit bevordert een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. ○ We hebben een duidelijke maatschappelijke taak. We stellen daarom de behoeften en verwachtingen van inwoners en andere belanghebbenden centraal bij het ontwikkelen van beleid en dienstverlening, binnen de kaders van onze control-keten.
Betrokken	<ul style="list-style-type: none"> ○ We betrekken medewerkers waar effectief en efficiënt actief bij beleidsvorming en projectontwikkeling door middel van workshops, werkgroepen en regelmatige feedbacksessies. Dit zorgt ervoor dat zij zich gehoord en gewaardeerd voelen. ○ Middels deze visie op control stellen we een gezamenlijk doel waar het gaat om control. Dit helpt bij het creëren van een gevoel van gemeenschappelijkheid en betrokkenheid bij de toekomst van control binnen Zutphen.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen en zien. We hoeven het niet altijd met elkaar eens te zijn maar we zorgen er met elkaar voor dat we een open en oprechte feedbackcultuur realiseren waarin we naar elkaar luisteren en elkaars feedback serieus nemen. Daar hoort ook bij dat we zorgvuldig genomen beslissingen ten aanzien van control niet ter discussie blijven stellen tenzij we vinden dat de beslissing in gaat tegen de uitgangspunten van de visie op control.
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wij moedigen onze medewerkers aan om verantwoordelijkheid te nemen voor hun acties en beslissingen, en creëren mechanismen voor het afleggen van rekenschap. Dit kan door middel van regelmatige evaluaties ○ Vertrouwen is wederkerig. Dat betekent dat we consistente en eerlijke afspraken met elkaar maken en dat iedereen binnen de organisatie, ongeacht hun positie, zich aan dezelfde standaarden moet houden. Vertrouwen betekent in dat kader ook dat we middels (verbijzonderde) interne controles vaststellen of het vertrouwen gerechtvaardigd is. ○ We zorgen voor open en duidelijke communicatie over beslissingen en de processen die tot die beslissingen leiden. ○ We zorgen er allemaal voor dat informatie die wordt gedeeld met interne en externe belanghebbenden nauwkeurig, betrouwbaar en tijdig is. Dit helpt bij het opbouwen van vertrouwen in de informatievoorziening binnen de gemeente en van de gemeente. Dat betekent ook dat wij afspraken nakomen ten aanzien van toezeggingen om informatie te delen. ○ We faciliteren open communicatiekanalen waar medewerkers hun zorgen, suggesties en klachten kunnen uiten ten aanzien van control. Door deze principes te integreren in de controlemechanismen van Zutphen, kan de kernwaarde vertrouwen niet alleen worden bevorderd, maar ook daadwerkelijk worden verankerd in de dagelijkse praktijk en cultuur van onze organisatie.

Door deze principes te integreren in de controlemechanismen van de gemeente, kunnen de kernwaarden worden bevorderd en verankerd in de dagelijkse praktijk en cultuur van de organisatie.

2.3 Schakel 3: Adequaate informatiemanagement

In de moderne samenleving speelt informatiemanagement een cruciale rol in het functioneren van gemeenten. We streven naar een meer datagedreven manier van werken in Zutphen. Adequaate informatiemanagement zorgt ervoor dat informatie efficiënt, effectief en veilig wordt verzameld, beheerd en gedeeld. Adequaate informatiemanagement binnen een gemeente vereist dat data goed wordt geregistreerd en ontsloten. Dit is essentieel voor het genereren van betrouwbare managementinformatie die de basis vormt voor effectieve besluitvorming. Hieronder is

beschreven welke afspraken gemaakt worden met proceseigenaren om te zorgen dat data correct wordt vastgelegd en toegankelijk is.

1. **Werken vanuit de informatiebehoefte:** Om te zorgen dat de juiste data wordt verzameld en beheerd, is het essentieel om de informatiebehoeften van de gemeente te inventariseren:
 - Workshops en interviews: We organiseren workshops en houden interviews met teammanagers, directie, college en eventuele andere belanghebbenden om hun informatiebehoeften te identificeren en te begrijpen.
 - Documentatie van behoeften: We leggen de verzamelde informatiebehoeften centraal en gedetailleerd vast in een document dat regelmatig wordt bijgewerkt.
 - Nieuwe systemen: Bij het aanschaffen of vervangen van bestaande systemen en applicaties kijken we ook naar de informatiebehoefte en de registratievereisten. Waar nodig nemen we de eisen hieraan mee alvorens we overgaan tot aanschaf.
2. **Duidelijke verantwoordelijkheden en rollen:** Het is cruciaal om duidelijke verantwoordelijkheden en rollen vast te leggen voor proceseigenaren. Dit omvat:
 - Definiëring van Data-eigenaarschap: We specificeren wie verantwoordelijk is voor de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de data binnen elk proces.
 - Aanspreekpunten: We wijzen specifieke medewerkers aan als aanspreekpunten voor data-gerelateerde kwesties binnen hun processen.
3. **Standaardisatie van dataregistratie:** Om consistentie en nauwkeurigheid te waarborgen, moeten er afspraken worden gemaakt over hoe data wordt geregistreerd:
 - Uniforme data-invoerrichtlijnen: We ontwikkelen en implementeren gestandaardiseerde richtlijnen voor data-invoer, inclusief duidelijke definities en formats.
 - Standaardisatie: We moedigen het gebruik van gestandaardiseerde tools aan.
4. **Training en ondersteuning:** we zorgen ervoor dat proceseigenaren en hun teams goed zijn uitgerust om data correct te registreren:
 - Regelmatige trainingen: We bieden trainingen aan over datakwaliteit, gegevensbeheer en het gebruik van relevante systemen.
 - Beschikbaarheid van Ondersteuning: We bieden voldoende ondersteuning welke beschikbaar is aan proceseigenaren en hun team.
5. **Data-kwaliteit controles:** Het instellen van controles om de kwaliteit van de geregistreerde data te waarborgen is essentieel:
 - Geautomatiseerde Validatie: waar mogelijk implementeren we automatische datavalidatie bij invoer van data om fouten te minimaliseren.
 - Periodieke reviews en controles: we voeren regelmatig reviews en controle uit op de data om de consistentie en nauwkeurigheid te waarborgen.
6. **Toegang en beveiliging:** we zorgen ervoor dat data gemakkelijk toegankelijk is voor degenen die het nodig hebben, zonder de beveiliging in gevaar te brengen:
 - Rechten en toegangsbeheer: we definiëren wie toegang heeft tot welke data en implementeren toegangscontrolemechanismen om ongeautoriseerde toegang te voorkomen. Het uitgangspunt hierbij is geen toegang mits om zo ook te voldoen aan geldende wet- en regelgeving.

Door deze afspraken te maken zorgen we voor een consistente, effectieve, efficiënte en betrouwbare dataregistratie en -ontsluiting. Dit is essentieel voor het verkrijgen van accurate managementinformatie die de basis vormt voor verantwoorde en effectieve besluitvorming.

H3 Wanneer zijn we in control?

Onze visie op control richt zich in eerste instantie op financial- en businesscontrol, deze horizon ziet vooral toe op de eerste twee jaar. In de periode daarna richten we ons ook op de bredere aspecten van control. Voor financial- en businesscontrol hebben we een raamwerk gemaakt om vast te stellen of we in control zijn. We zijn ons ervan bewust dat dit met name indicatoren zijn en dat 'in control zijn' geen wiskundige benadering waarop altijd tot een eenduidig ja of nee conclusie wordt gekomen. Het raamwerk is dan ook vooral bedoeld om te bepalen of we op de goede weg zijn en waar de ontwikkelpunten nog liggen. Het stelt ons in staat om voortgang te meten (de 'check'-fase uit de PDCA-cyclus). Dit raamwerk kan toegepast worden op gemeentelijk-, domein- of procesniveau.

Bij de gemeente Zutphen hebben wij vier niveaus van control:

- Niet in control: Dit is het laagste niveau van control. Op dit niveau zijn de processen en systemen chaotisch en onvoorspelbaar. Er is geen consistentie in de uitvoering, en resultaten zijn vaak niet zoals verwacht. Er ontbreekt een gestructureerde aanpak, en fouten en afwijkingen komen vaak voor zonder dat er adequate corrigerende maatregelen worden genomen.
- Ad hoc control: Dit is een niveau hoger dan 'niet in control'. Op dit niveau zijn er enige basisprocedures en richtlijnen aanwezig, maar deze worden inconsistent toegepast. Er is enige mate van voorspelbaarheid en stabiliteit, maar de processen zijn nog steeds vatbaar voor verstoringen en inefficiënties. De organisatie reageert meestal reactief op problemen in plaats van proactief.
- Gestandaardiseerde control: Dit is het op één na hoogste niveau van control. Hier zijn de processen en systemen goed gedocumenteerd en consistent toegepast. De organisatie heeft effectieve controles en monitoringmechanismen geïmplementeerd, waardoor afwijkingen snel kunnen worden geïdentificeerd en aangepakt. Er is een duidelijke mate van voorspelbaarheid en stabiliteit, en de organisatie kan proactief omgaan met potentiële problemen.
- In control: Dit is het hoogste niveau van control. Op dit niveau zijn de processen volledig geoptimaliseerd en geïntegreerd in de organisatiecultuur. Er is een continue verbetering en innovatie, en de organisatie beschikt over geavanceerde tools en technieken voor monitoring en controle. Afwijkingen worden zeldzaam, en de organisatie kan snel en effectief reageren op veranderingen en uitdagingen. Er is een hoge mate van vertrouwen in de voorspelbaarheid en efficiëntie van de processen.

In het figuur op de volgende pagina is weergegeven hoe het toetsingsmodel eruit komt te zien.

