



Gemeente **Heerde**



# Paragraaf Bedrijfsvoering



→ [www.heerde.nl](http://www.heerde.nl)

Deze paragraaf omvat de visie op de gemeentelijke bedrijfsvoering. Omdat bedrijfsvoering tot de verantwoordelijkheid van het college behoort en veelal opgedragen is aan de ambtelijke organisatie, beperkt deze paragraaf zich tot de hoofdlijnen.

#### *Beleidskader*

De verplichte paragraaf betreffende de bedrijfsvoering geeft tenminste inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. De gemeente Heerde probeert om, binnen de mogelijkheden van een kleine gemeente, de meest recente inzichten en werkwijzen op het gebied van planning & control, personeelsbeleid en informatievoorziening te volgen.

#### *Management en organisatie*

Het werken aan een beweging richting een 'omgevingsbewuste en ondernemende organisatie' is een aanhoudend proces. Immers, de samenleving verandert continue waardoor een gemeentelijke organisatie zich daarop voortdurend dient aan te passen. Daarbij gaat het o.a. om werkmethoden, procesinrichting, houding en gedrag om onze dienstverlening optimaal te houden. Een andere belangrijke constatering is dat gemeenten in toenemende mate financieel afhankelijk zijn van rijksmiddelen en gedrag van verbonden partijen. Individuele gemeenten hebben hierop nauwelijks (rijk) dan wel beperkt (verbonden partijen) invloed. Om desondanks financiële verrassingen te voorkomen, vraagt dit van de ambtelijke organisatie om een adequate monitoring van deze gemeentelijke uitgaven en inkomsten.

Tot slot worden de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt genoemd. Door het aantrekken van de economie ontstaat meer mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dit wordt nog eens versterkt doordat landelijk sprake is van een toenemende scheve demografische verhouding (meer uitstroom dan instroom). Dit betekent dat onze organisatie voor de uitdaging staat hoe ze als kleine organisatie voldoende aantrekkelijk en inspirerend blijft zodat ze voldoende kwalitatief kan behouden resp. weet te werven. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een directieplan waarin op programmatische wijze wordt gewerkt aan vier thema's te weten:

1. We blijven onze dienstverlening (bejegening en proces) verbeteren zodanig dat de directe dienstverlening op het gemiddeld landelijk kwaliteitsniveau gehandhaafd blijft.
2. We binden en boeien medewerkers: we houden, werven, ontwikkelen en laten medewerkers gaan zodanig dat de juiste medewerkers op de juiste plekken zitten.
3. De financiële bedrijfsvoering is in control zodanig dat die juist, volledig, tijdig en rechtmatig is.
4. We zijn een professionele, lerende organisatie zodanig dat iedereen weet welke inzet en resultaten van haar/hem verwacht worden.

*Kengetal:            Aantal leidinggevenden per 100 medewerkers (bron: personeelsmonitor A&O-fonds)*

Heerde	: 3,9 FTE
< 20.000 inwoners	: 4,7 FTE
Alle gemeenten	: 4,9 FTE

#### *Planning en control*

##### Inzicht in de overheadkosten

Kosten die niet rechtstreeks verband houden met het primaire proces worden apart in de begroting opgenomen onder de noemer 'Overhead'. Voorbeelden van deze kosten zijn: huisvestingskosten (gemeentehuis, -kantoor, -werf), facilitaire kosten, kosten van P&O,

automatiseringskosten, MT en ondersteunende afdelingen. Kostendeekkende exploitaties, grexen etc. worden verhoogd met een opslagpercentage voor deze overhead. Dit opslagpercentage wordt extracomptabel bepaald. De berekeningsmethodiek hiervan is vastgelegd in de financiële verordening.

Voor 2021 is het normale overheadpercentage vastgesteld op 51,09% (van het totaal van de apparaatskosten). Voor de kostendeekkende exploitaties 'Riolering en Reiniging' wordt een percentage van 31,16% gehanteerd; voor de kostendeekkende exploitatie 'Begraven' geldt een overheadpercentage van 23,18 %.

Voor 2021 gelden de volgende uurtarieven voor de afdelingen (exclusief overhead):

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Management	€ 82,14	€ 77,34
Bestuursondersteuning en -adviesing	opgeheven	€ 48,57
Bedrijfsondersteuning en -adviesing	opgeheven	€ 46,58
Bestuurs- en Bedrijfsondersteuning en -adviesing	€ 42,31	
Dienstverlening en informatiebeheer	€ 50,77	€ 47,62
Realisatie, onderhoud en beheer	€ 47,35	€ 43,34
Ruimte, ondernemen en wonen	€ 54,76	€ 49,82
Sociaal maatschappelijke verbinding	€ 60,07	€ 62,35

#### Beleidsindicatoren en kengetallen

Bij de desbetreffende programma's zijn beleidsindicatoren en kengetallen opgenomen. Deze informatie komt grotendeels van de website 'Waarstaatjegemeente.nl' en geeft tevens een vergelijk met de 'gemiddelde gemeente'. Iedere gemeente is verplicht om deze informatie in de begroting op te nemen zodat een onderling vergelijk mogelijk wordt.

#### Taakvelden i.p.v. Functies

De budgetten zijn onderverdeeld in taakvelden en vervangen daarmee de IV-3 functies. Uitgangspunten voor deze taakvelden zijn herkenbaarheid, aansluiting op de gemeentelijke praktijk en relevantie voor beleidssturing. In deze begroting is een aparte bijlage opgenomen met alle taakvelden en de daarbij behorende budgetten.

#### *Personeelsbeleid*

De ontwikkelingen in de samenleving vragen om een andere rol van de gemeente en haar medewerkers. Er is sprake van ontgroening en vergrijzing. De ambitie van de organisatie vraagt een andere rol van medewerkers. Het goed ondersteunen en faciliteren van de veranderende rol van medewerkers is belangrijk. Daarnaast worden P&O-instrumenten hierop voortdurend geactualiseerd (o.a. HR-visie, strategische personeelsplanning, vitaliteitsbeleid en opleidingsbeleid).

Formatie 2021: 146,07 FTE, inclusief griffie (peildatum 1-1-2020). In 2020 was de formatie 139,52 FTE. Het A+O fonds van de VNG monitort jaarlijks de personele ontwikkelingen van gemeenten. Op basis van deze recentste personeelsmonitor (2020) bedraagt de gemiddelde formatie per 1.000 inwoners bij gemeenten < 20.000 inwoners

6,9 FTE (oftewel 128 FTE). Voor alle gemeenten was dit 8,7 FTE per 1.000 inwoners (oftewel 162 FTE).

#### *Inkoop en aanbesteding*

Onze inkooporganisatie in H2O-verband zet zich in op de rechtmatige, doelmatige en doeltreffende inkooptrajecten.

Ze doet dit o.a. aan de hand van de volgende pijlers: inkoopmanagement, personeel, inkoopbeleid en -doelen, systemen en procedures en inkoopresultaten.

De inkoopkalender wordt jaarlijks in overleg met management en decentrale inkopers geactualiseerd. De kalender biedt:

- Een kader om te kijken waar inkoop samenwerking binnen H2O/ISNV of in een ander samenwerkingsverband mogelijk is om zodoende kennis en kosten te delen;
- De mogelijkheid om te bepalen welke vorm van inkoopbegeleiding (advies, inkoopcoördinatie of begeleiding gehele inkooptraject) gewenst is, zodat de juiste capaciteit en kwaliteit van InkoopH2O beschikbaar is;
- Inzicht in waar extra kansen liggen om beleidsdoelstellingen (social return, duurzaamheid, lokaal/MKB), naast de toepassing van de criteria zoals vastgelegd in het inkoopbeleid dat door de colleges van de H2O gemeenten is vastgesteld, in te vullen;
- en overzicht van alle te verwachten aanbestedingen binnen de gemeenten.

In 2021 is Inkoop H2O o.a. betrokken geweest bij de onderstaande aanbestedingen:

- Speelvoorzieningen – Alle elf ISNV gemeenten (Europees, afgerond);
- Vervanging 2 bruggen - Heerde (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Grafdelven - Heerde (meervoudig onderhands, afgerond);
- M2A Sociaal Domein (Europees, afgerond);
- Software RO plan en regel software - Hattem Heerde en Oldebroek (meervoudig onderhands, afgerond);
- E & W Installatiewerkzaamheden - Hattem (Europees, afgerond);
- Zonnepanelenpark – Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Exploitatie Zwembad- Oldebroek (Europees, afgerond);
- Aanleg fietsroute Gelderse Gracht- Oldebroek (Meervoudig onderhands afgerond);
- Architectenselectie Kamphal- Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Levering brandstof – Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Lease elektrische auto's – Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Vervanging bedrijfswagens- Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Klepelmaaier vervanging- |Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Landmeetkundige diensten Oldebroek (Europees, afgerond);
- Selectie adviesbureau ten behoeve van Ontwikkelvisie Oldebroek West- Oldebroek (minicompetitie, afgerond);
- Schilderwerk- Hattem (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Vervanging Tractie- Heerde (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Luchtfotografie – Hattem Heerde Oldebroek (Meervoudig onderhands, afgerond);
- Afronding Warme en koude drankenvoorziening – Hattem Heerde en Oldebroek (Europees, afgerond);

- Verbijzonderde interne controle – Hattem en Oldebroek (Europees, afgerond);
- Installatiewerkzaamheden- Oldebroek (Europees, afgerond);
- Nulmeting informatiebeveiliging en privacy – Hattem Heerde Oldebroek Nunspeet Elburg (meervoudig onderhands, afgerond);
- Minicompetities hardware i-Dienst (afgerond);

We onderzoeken op welke wijze de inkooporganisatie georganiseerd kan worden, zodat inkooptrajecten efficiënter en effectiever doorlopen kunnen worden. Dit om uiteindelijk de kwaliteit van het totale inkoopproces te verbeteren en daarmee met de uitkomst een bijdrage te leveren aan de organisatie- en inkoopbeleidsdoelstellingen van de gemeenten binnen de wettelijke kaders.

In 2021 is gewerkt naar een nog prominenter rol voor de centrale inkoopafdeling. Actief wordt er gewerkt aan verbetering van contractbeheer en registratie voor alle drie de H2O gemeenten. De regie op de uitvoering van aanbestedingen is strikter met een meer verplichtende review door InkoopH2O op alle uitgaande aanbestedingen. Aanbestedingen gaan enkel nog via een tenderplatform (Negometrix/Tenderned). Digitaal aanbesteden betekent een lastenverlichting voor zowel de leverancier als de aanbestedende dienst en bevordering van de transparantie van een aanbesteding. Dit sluit aan bij de doelstellingen van ons inkoopbeleid. Het tenderstartformulier is komen te vervallen omdat vroegtijdig alle aanbestedingen via de kalender al in beeld zijn en zodoende het sturen op voldoen aan wet- en regelgeving en het gemeentelijke inkoopbeleid al tijdig wordt getoetst en wordt gemonitord.

#### *Informatievoorziening*

Verdergaande digitalisering en noodzaak tot het inrichten van efficiënte verwerkingsprocessen doen een groot beroep op het niveau van automatisering en informatisering. De gemeenten Hattem, Heerde en Oldebroek werken al een aantal jaren samen op deze gebieden. De gemeenschappelijke visie op samenwerking informatievoorziening H2O is afgelopen jaar de leidraad geweest voor het verder vormgeven van de informatievoorziening, de samenhang ervan verbeteren en bijvoorbeeld de harmonisatie van processen. De samenwerking is hiermee geïntensiveerd en geprofessionaliseerd.

Er lopen veel projecten die een complete vernieuwing van de toepassingen, die de gemeente gebruikt om haar diensten te kunnen leveren en aan haar wettelijke taken te voldoen, als resultaat hebben. In 2021 zijn een aantal projecten opgeleverd. Een aantal grotere projecten lopen door over meerdere jaren. Dit zijn onder andere het project M2A (Modernisering Applicatie Architectuur), zaakgericht werken en het digitaal stelsel omgevingswet (DSO). Een belangrijke verandering die hiermee bereikt wordt, is dat de gegevens straks niet alleen binnen de muren van de gemeente beschikbaar zijn maar ook steeds meer naar buiten gepresenteerd worden. Dit vraagt veel meer van de toepassingen en vooral de connectie tussen deze toepassingen dan in het verleden het geval was. Vanuit de visie op samenwerking wordt in de voorbereidingsfase van deze projecten de mogelijkheid tot het harmoniseren van de processen vorm gegeven. Dit zijn intensieve trajecten die de nodige tijd en capaciteit vragen. Dit heeft bij de M2A trajecten en voorbereiding zaakgericht werken tot vertraging geleid waardoor de in de begroting opgenomen besparingen in het afgelopen jaar niet gehaald zijn.

In de trend van toenemende digitalisering is het zorgvuldig en veilig omgaan met informatie en gegevens van inwoners en organisaties van groot belang. Daarom is er een aparte hoofdstuk Informatiebeveiliging en privacy opgenomen.

#### *Informatiebeveiliging en privacy*

Ook op het gebied van informatieveiligheid en privacy is de samenwerking in H2O verband versterkt. De functies van Chief Information Security Officer (CISO), Functionaris Gegevensbescherming (FG) en Privacy Officer zijn voor H2O ondergebracht bij gastgemeente Oldebroek en worden doorbelast aan Heerde in de post automatisering. Dit betreft dus een verschuiving van kosten. Inhoudelijk werkt het team

informatieveiligheid samen met Elburg en Nunspeet.

In 2021 zijn er aan aantal technische verbeteringen aangebracht die de informatieveiligheid verhogen. Dit blijft echter een continu proces en vraagt veel inspanning. Algemene voorzieningen en overheidsorganisaties zijn een geliefd doelwit voor kwaadwillenden. We zien dan ook dagelijks aanvallen op ons netwerk. De toegankelijkheid van ons netwerk is daarom ook verder beschermt met bijvoorbeeld de uitrol van twee factor authenticatie voor alle gebruikers. Uiteraard is er ook opnieuw ingezet op de bewustwording van het belang van het goed omgaan met gevoelige informatie.

Jaarlijks wordt de ENSIA (Eenduidige Normatiek Single Information Audit) uitgevoerd. Dit verantwoordingsstelsel voor informatieveiligheid helpt deze efficiënt en effectief in te richten en te implementeren door het toezicht te bundelen en aan te sluiten op de Planning & Control-cyclus. De bevindingen van het voorgaande jaar zijn waar mogelijk opgepakt. Doordat de normering steeds doorontwikkeld, is dit geen garantie voor een hoge score over 2021.

#### *Fraude*

In 2021 is er geen fraude door eigen medewerkers geconstateerd.

### **Interne beheersing**

#### **Definitie interne beheersing**

Interne beheersing is een proces dat is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen.

Elke gemeente – dus ook de gemeente Heerde – heeft vele doelstellingen. Zonder volledig te zijn; op het gebied van werk & inkomen, Wmo, Jeugd, Veiligheid, Leefbaarheid, Economische Zaken, Recreatie, Duurzaamheid, Volkshuisvesting, Onderwijs, Beheer & Onderhoud en Sport.

Daarnaast zijn er ondersteunende processen om bovenstaande te realiseren; samenwerking met andere partijen, personeel, communicatie en financiën.

Het college heeft in februari 2022 aan de raad een review gegeven over de mate waarin in de collegeperiode 2018-2022 de doelstellingen zijn bereikt.

In de voorgaande programma's en paragrafen van deze jaarrekening is al beschreven in hoeverre het is gelukt om met de beschikbare middelen de doelstellingen te realiseren. In deze paragraaf hebben wij aandacht voor enkele belangrijke ontwikkelingen en/of enkele relevante risico's. Het gaat hierbij om risico's die niet of moeilijk te kwantificeren zijn en daardoor niet zijn opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen. Enerzijds komen deze risico's voort vanuit de Concern Brede Risico-analyse die in 2021 is ontwikkeld, uitgevoerd en waarop acties zijn gezet om deze risico's te beheersen. Anderzijds komen de risico's voort vanuit voorgaande jaarrekeningcontroles waaruit eveneens aanbevelingen voortvloeien en die zijn opgenomen in het accountantsverslag van de accountant.

#### **Rechtmatigheidsverantwoording**

Vorig jaar schreven we: 'Vanaf 2022 moet het College van B&W een rechtmatigheidsverantwoording opnemen (over het verslagjaar 2021) in de jaarrekening'. Het is landelijk het afgelopen jaar niet gelukt om de wetgeving aan te nemen die dit regelt. De verwachting is dat dit in 2022 de tweede en eerste kamer passeert en dus vanaf 2023 (over het verslagjaar 2022) van kracht wordt.

Rechtmatigheid behelst binnen de gemeente drie aspecten:

1. Het begrotingscriterium: de begroting wordt vastgesteld door de Raad. Begrotingswijzigingen moeten volgens de Gemeentewet tijdens het jaar zelf nog door de raad worden vastgesteld. Als het college de begroting overschrijdt en de raad geen goedkeuring geeft, is sprake van onrechtmatigheid.

2. Het voorwaarden criterium: Hier gaat het erom dat wij ons houden aan de financiële voorwaarden zoals die zijn opgenomen in wetten, regelgeving en onze eigen verordeningen.
3. Misbruik en oneigenlijk gebruik criterium: Het is aan de gemeente om effectieve maatregelen te nemen om misbruik en oneigenlijk gebruik te voorkomen. Het gaat hier zowel om intern als extern misbruik en oneigenlijk gebruik.

Om de rechtmatigheidsverantwoording bij het college te beleggen, beoogt de wetgever een verdere professionaliseringsslag op bovenstaande aspecten. De accountant geeft in deze situatie een oordeel over de getrouwheid over de totstandkoming van deze verantwoording.

### **Niet gekwantificeerde risico's met relevante invloed op de te bereiken doelstellingen**

1. Het risico op datalekken, financiële schade maar ook reputatieschade doordat wij worden gehackt en/of worden getroffen door ransomware. De gevolgen van een 'hack' kunnen enorm zijn, vooral als je te maken krijgt met ransomware. Wij schatten de kans van optreden van dit risico als relatief klein. Als dit echter optreedt, kunnen de gevolgen erg groot zijn. We hebben diverse technische maatregelen genomen en ook instructies gegeven aan het personeel om dit risico te verkleinen. We zullen hierop in de toekomst blijvend moeten acteren.
2. Wij zijn kwetsbaar, doordat veelal één persoon werkt op of weet van de complexe inhoud. Bij vertrek of ziekte, vinden wij moeilijk vervanging als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Er bestaat dan het risico dat wij er onvoldoende in slagen tijdig gekwalificeerd personeel aan te trekken (m.n. bij Financiën en Ruimtelijke Ontwikkeling). We zetten in op de werving van jonge medewerkers, maar dit betekent voor de bestaande organisatie relatief veel inwerktijd wat ten koste gaat van het reguliere werk. Voor deze jonge mensen betekent het dat zij al snel veel verantwoordelijkheid op hun schouders krijgen, wat een aantal van hen er toe brengt om na een relatief korte tijd om te zien naar ander werk.
3. Het risico dat de werkdruk (te) hoog is en/of dat we periodiek handen tekort komen waardoor de taken niet op tijd af zijn of waardoor er fouten worden gemaakt. Op onderdelen is er door alle afdelingen heen sprake van een (te) hoge werkdruk. En de tijd (en capaciteit) ontbreekt om juist die slagen te maken die nodig zijn om aan de voorkant van ontwikkelingen te komen.

### **Belangrijkste openstaande punten uit het accountantsverslag van de accountant**

1. Inkoop – aanbestedingen: *Bevinding:* Het is mogelijk dat bij aanbestedingen clustering van opdrachten niet plaatsvindt, waar dit wel wenselijk of verplicht zou zijn. Hierdoor loopt u mogelijk inkoopvoordelen mis, maar daarnaast loopt u ook een rechtmatigheidsrisico.

*Actie:* Met ingang van 2021 is er aan de hand van de investeringslijst, de spendanalyse alsmede afstemming met de inkopers een aanbestedingskalender opgesteld met daarop alle bekend zijnde Europese en Meervoudig onderhandse aanbestedingstrajecten . In 2022 professionaliseren wij dit proces door per kwartaal te monitoren en te rapporteren of alle aanbestedingen volgens de kalender hebben plaatsgevonden.

2. Sociaal Domein – prestatielevering: *Bevinding:* De gemeente Heerde steunt nu voor het aspect prestatielevering door de zorgaanbieders Jeugd, Wmo en Schoon en Leefbaar Huis op de controleverklaringen van de accountant van deze zorgaanbieders. Het risico is dat wanneer deze verklaring(en) niet (meer) worden afgegeven of wanneer sprake is van niet goedkeurende controleverklaring(en), dit leidt tot onzekerheid in de jaarrekening van de gemeente. Afhankelijk van de aard en omvang kan dit impact hebben op het oordeel in de controleverklaring voor de gemeente (geen goedkeurende verklaring).

*Actie:* Vanaf 2022 vragen wij inwoners bij herindicaties en/of via belacties of bezoek in hoeverre zij zijn geholpen door de zorgaanbieder. Onder andere via deze terugkoppelingen stellen wij vast dat de zorg is geleverd en vertalen wij signalen naar verbetervoorstellen voor de zorgaanbieder(s).