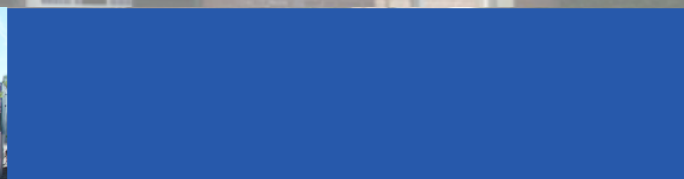




Gemeente **Heerde**



# 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 afgelopen jaar heeft de ambtelijke organisatie weer stappen gezet in haar doorontwikkeling ('naar een omgevingsbewuste en ondernemende organisatie'). Daarbij zijn met name de thema's 'eigenaarschap' en 'durf en lef' onder de loep genomen. Doordat de organisatie een forse inzet moest leveren rondom de ombuigingen, is het thema 'feedback' doorgeschoven naar 2019. Doel van deze benadering is dat elke medewerker zich van deze thema's bewust is, het herkent en kan toepassen in zijn eigen werk en dat we als organisatie een gemeenschappelijke taal ontwikkelen.

Aangezien ook medio 2016 een (bijna) geheel nieuw managementteam aantrad, hebben we afgelopen jaar diverse mt-intervisiebijeenkomsten gehad om daarmee als team te groeien en de strategie voor de organisatieontwikkeling uit te zetten.

Langs deze twee sporen zijn we als organisatie in onze houding, gedrag en sturing het afgelopen jaar gegroeid in 'omgevingsbewust & ondernemend'. Spoorboekje daartoe vormde de uitvoering van het directieplan 2018. Anderzijds willen we als organisatie niet ontkennen dat er ook nog veel te winnen en verbeteren is. Die zaken vormden de inspiratie voor het directieplan 2019. Dit plan behelst majeure thema's als 'blijvende verbetering van onze dienstverlening', 'binden en boeien van medewerkers in een krimpende arbeidsmarkt', 'het financieel in control zijn' en 'het groeien naar een professionele, lerende organisatie'.

#### *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. Kostendekkende 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 2018 was het normale overheadpercentage 55,20% (van het totaal van de apparaatskosten).

Voor 2018 gelden de volgende uurtarieven voor de afdelingen (exclusief overhead):

<b>afdelingen</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Management</b>	€ 74,92	€ 70,44
<b>Bestuursondersteuning en –advisering</b>	€ 47,20	€ 46,85
<b>Bedrijfsondersteuning en –advisering</b>	€ 48,43	€ 44,90
<b>Dienstverlening en informatiebeheer</b>	€ 45,10	€ 41,42
<b>Realisatie, onderhoud en beheer</b>	€ 41,29	€ 39,98
<b>Ruimte, ondernemen en wonen</b>	€ 51,22	€ 48,76
<b>Sociaal maatschappelijke verbinding</b>	€ 55,03	€ 50,66

#### *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 in plaats van 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.

#### *Meerjarenbalans op begrotingsbasis*

Voor het bepalen van de financiële kengetallen (schuldquote/solvabiliteitsratio) en het EMU-saldo is er een 6-jarige meerjarenbalans aan de begroting toegevoegd (t-2 t/m t+3).

#### *Gewijzigde rentetoerekening*

Tenslotte zijn de regels voor de rentetoerekening aangescherpt. Rente die verband houdt met een taakveld moet hieraan zichtbaar worden toegerekend (voorheen maakte de rentecomponent onderdeel uit van de kapitaallasten). De berekende rentevergoeding over het eigen vermogen mag niet hoger zijn dan het gewogen rentepercentage van de langlopende- en kortlopende leningen. De commissie BBV heeft het advies afgegeven om op termijn helemaal geen rente meer toe te voegen aan het eigen vermogen. De gemeente Heerde heeft dit advies overgenomen. Hiermee behoren de 'geblokkeerde reserves' tot het verleden.

#### *Personeelsbeleid*

Het afgelopen jaar is het strategisch personeelsbeleid opgesteld, dat wil zeggen: een HR-visie en het HR-beleid. Speerpunten van dit beleid zijn onder andere strategische personeelsplanning, in-, door- en uitstroombeleid en gezondheidsbeleid. Ter uitvoering van deze speerpunten is afgelopen jaar het zogenaamde generatiepact ingevoerd, de overgang naar een ander functieboek (HR21) ingezet en heeft er een periodiek medisch onderzoek plaatsgehad. Dit laatste tegen de achtergrond van forse werkdruk zoals die binnen onze organisatie beleefd wordt en het ziekteverzuim. In bijzonder wordt ook de voorbereiding genoemd tot de vorming van een traineepool. De ambtelijke organisatie wil namelijk de opgedragen taakstelling (€ 300.000,- per jaar) onder andere realiseren door het reduceren van de externe inhuur. In plaats daarvan is het de bedoeling dat trainees worden ingezet op tijdelijke capaciteitsklussen.

Uit 2018 kunnen de volgende kengetallen worden weergegeven.

Formatie: 134 FTE (31-12-18). Per 1.000 inwoners is dit 7'16 FTE.

Ter vergelijk: de gemiddelde formatie per 1.000 inwoners bij gemeenten < 20.000 inwoners was in 2017 8,5 FTE oftewel voor Heerde zou dat uitkomen op 158 FTE. (bron: personeelsmonitor gemeenten 2017).

- Ziekteverzuim: 4,43% (2018), 4,25% (2017), 4,63% (2016) en 5,65% (2015).

#### *Inkoop en aanbesteding*

In 2018 zijn zeven ISNV aanbestedingen uitgevoerd waarin een of meer H2O-gemeenten participeerden, zes H2O-aanbestedingen begeleid/gecoördineerd door Inkoop H2O en ruim zestig schriftelijke inkoopadviezen verstrekt. Onderwerpen die binnen ISNV-verband zijn aanbesteed waren ruimtelijke ordening en milieuadviesdiensten, levering en plaatsing van speeltoestellen, afval, jeugd en Wmo inclusief hulpmiddelen en trapliften. De gemeente Hattem en Heerde participeren bij aanbestedingen in het sociaal domein voornamelijk in de regio Apeldoorn/Stedendriehoek.

De decentrale inkopers van de gemeente Heerde, Hattem en Oldebroek hebben een groot aantal aanbestedingstrajecten zelfstandig uitgevoerd, een deel ervan is begeleid door de inkoopcoördinatoren/adviseurs H2O. Dit betrof verbijzonderde interne controle (Hattem en Oldebroek), ondersteuning ten behoeve van omgevingsvisie (Hattem en

Heerde, incl. begeleiding marktconsultatie), asbestsanering en circulaire sloop de Noordgouw (Hattem), planschadeadviesdiensten (Heerde, Oldebroek en Nunspeet), minicompetitie planvoorbereiding en directievoering Zuiderzeestraatweg (Hattem) en de Binnenstad Hattem (niet afgerond, maar lopend project). Daarnaast is inkoopbegeleiding ingeschakeld bij het lopende M2A-project.

In 2018 is door ziekte van de vaste inkoper meer personele inzet gevraagd van de flexibele schil. Om te kunnen voldoen aan de wetgeving om alle Europese aanbestedingen volledig digitaal aan te besteden, is een pilot met de tender- en contractmodule van aanbestedingsplatform Negometrix afgerond. Enkele aanbestedingen zijn in 2018 via Negometrix uitgevraagd. Tevens is een spendanalyse uitgevoerd en besproken met het management om de inkoopkalender te actualiseren en te adviseren over de mogelijkheden tot verbetering van rechtmatigheid en doelmatigheidsdoelstellingen.

De inkopers hebben in 2018 hun bijdrage geleverd aan een inhaalslag ten behoeve van juistheid, volledigheid en actualiteit van de contractendatabase. Deze is in 2018 weer decentraal bij de gemeenten belegd.

#### *Informatievoorziening*

De gemeenten Hattem, Heerde en Oldebroek werken al een aantal jaren samen op het gebied van informatisering en automatisering. Deze samenwerking is noodzakelijk om de steeds belangrijker en complexer wordende ICT en de gemeentelijke informatievoorziening goed te kunnen beheren en efficiënt om te kunnen gaan met de beperkte middelen.

Beide samenwerkingen zijn geformaliseerd. De samenwerking op het gebied van automatisering heeft vorm gekregen als Gemeenschappelijke Regeling (GR) - Bedrijfsvoeringsorganisatie. Dat komt een heldere verdeling in taken, rollen en verantwoordelijkheden tussen gemeenten en I-dienst ten goede. De samenwerking op het gebied van informatisering is vormgegeven in het gesloten CIO-convenant met de H2O-gemeenten. De formalisatie van de samenwerking heeft ook zijn weerslag in de begroting. Automatiserings- en informatiseringkosten zijn voortaan gescheiden. In H2O-verband wordt gewerkt aan het verder professionaliseren van de organisatie rond de informatievoorziening. Dit is nodig om verantwoorde keuzes te maken om zo een toekomstbestendige en veilige informatievoorziening neer te zetten en door te ontwikkelen. Hiermee worden binnen de grote trajecten als M2A (Modernisering Applicatie Architectuur), zaakgericht werken en de omgevingswet betere keuzes gemaakt. Een versnelling van de professionalisering is nodig om tijdig voldoende inzicht te hebben om de juiste keuzes binnen deze trajecten te maken. Nieuwe wet- en regelgeving vraagt continu om uitbreiding en doorontwikkeling van de informatievoorziening. Door een toekomstbestendige basis neer te zetten met up-to-date applicaties wordt ook verdere digitalisering van de dienstverlening mogelijk gemaakt. Niet alleen voor het proces van aanvragen van diensten maar ook voor het in de toekomst ontsluiten van bijvoorbeeld geo-data. Ook wordt gewerkt aan de architectuur van het informatielandschap. Hiermee komen we in control over de samenhang van bedrijfsprocessen, applicaties en datastromen. De bewerking en het beheer van gegevens is voor een optimale dienstverlening naar burgers en bedrijven toe essentieel. Op landelijk niveau is hiervoor een stelsel van basisregistraties ingevoerd. 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 paragraaf Informatiebeveiliging en privacy opgenomen.

In 2018 is de aanbesteding en implementatie van datadistributie en het domein burgerzaken uitgevoerd. In 2018 is gestart met de voorbereiding van de aanbesteding van de domeinen geo, integrale bedrijfsvoering en sociale zaken en samenleving. Ook de voorbereiding van zaakgericht werken is in 2018 gestart.

#### *Informatiebeveiliging en privacy*

Vanuit de in 2018 van kracht geworden Europese privacy verordening (AVG) zijn alle overheidsorganisaties onder andere verplicht een register van verwerkingen op te stellen

en een functionaris gegevensbescherming (FG) aan te stellen. De FG is verantwoordelijk voor het toezicht houden op de naleving van de privacywetten en -regels, het inventariseren en bijhouden van gegevensverwerkingen en het afhandelen van vragen en klachten van mensen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast kan de FG ondersteunen bij het ontwikkelen van interne regelingen, het adviseren over privacy op maat én het leveren van input bij het opstellen of aanpassen van gedragscodes. De uitvoering van het beleid en het in kaart brengen van de specifieke risico's en maatregelen binnen een uitvoeringsproces ligt in de organisatie. Hiervoor krijgen bepaalde medewerkers een extra rol namelijk die van privacy officer. Vanuit deze rol kunnen laagdrempelig vragen beantwoord worden: mogen we deze gegevens delen en hoe doen we dit veilig? Aan welke regels dienen we ons te houden? Welke maatregelen moeten we de externe partij opleggen?

De chief information security officer (CISO) is dé spin in het web als het gaat om de beveiliging van informatie binnen de gemeente. Hij is verantwoordelijk voor het implementeren van en toezicht houden op het informatiebeveiligingsbeleid binnen de gemeente. De CISO heeft een centrale rol in het beheren van alle processen die daarmee te maken hebben en moet daarbij voldoen aan de BIG (Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten): een set van organisatorische en technische beveiligingsmaatregelen die geïmplementeerd en beheerd dient te worden.

Zicht hebben op de verwerking van persoonsgegevens is een belangrijke voorwaarde voor het uitoefenen van effectief toezicht. Een inventarisatie van de verwerkingsprocessen en de gegevensstromen binnen de gemeente is hiervoor onmisbaar.

Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) heeft als doel om de auditlast te verminderen en het verantwoordingsstelsel voor informatieveiligheid efficiënt en effectief in te richten en te implementeren door het toezicht te bundelen en aan te sluiten op de P&C-cyclus. De oude audits zijn vervangen door deze nieuwe manier van verantwoorden. Om de informatiebeveiliging te verantwoorden en vast te leggen kan er gebruik gemaakt worden van een Information Security Management System (ISMS). Een ISMS is ondersteunend aan de doelstelling om informatieveiligheid over een langere periode op een steeds hoger niveau uit te voeren. In 2019 zal een set van maatregelen doorgevoerd worden zodat met de ENSIA aangetoond kan worden dat de gemeente Heerde grote waarde hecht aan de informatieveiligheid.

Kern van informatieveiligheid is los van alle denkbare maatregelen vooral een zaak van bewustwording en het gedrag van alle ambtenaren, collegeleden en raadsleden die met data van de gemeente werken. Deze bewustwording zal in 2019 ondersteund worden met een campagne en e-learning.

