

Paragraaf Bedrijfsvoering

06 oktober 2021

Inleiding

De bedrijfsvoering binnen Gooise Meren is gericht op het bewaken van een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende totstandkoming en uitvoering van beleid.

Control

De kaderstelling voor de rechtmatigheid is gegeven in wetten en verordeningen. We monitoren of de uitvoering conform het normenkader plaatsvindt en rapporteren daarover.

1. Invoering rechtmatigheidsverantwoording

De wetswijziging rond de rechtmatigheidsverantwoording zou gaan gelden per 2021, maar de behandeling van het wetsvoorstel is nu door het Ministerie van BZK uitgesteld. Mede door de complexiteit van de verantwoording en controle als gevolg van de coronacrisis is invoering van de rechtmatigheidsverantwoording op korte termijn niet opportuun, aldus het ministerie van BZK. Ook kunnen gemeenten en provincies te laat kennisnemen van veranderingen, zoals door te voeren wijzigingen in de regelgeving. Derhalve is de verwachting dat de rechtmatigheidsverantwoording zal gaan gelden per boekjaar 2022.

Waar de accountant nu bij de jaarstukken een verklaring afgeeft over zowel de getrouwheid (juistheid, volledigheid) van de geboekte baten en lasten en balansmutaties, als over de rechtmatigheid daarvan, vervalt dat laatste. De verantwoordelijkheid voor de rechtmatigheidsverantwoording komt bij het college te liggen. Vanaf de jaarstukken over 2022 geeft zij een rechtmatigheidsverantwoording af en verantwoordt zich daarmee direct aan de gemeenteraad, zonder tussenkomst van de accountant.

De gemeenteraad heeft hiertoe in de financiële verordening de verantwoordingsgrenzen vastgesteld, waarboven sprake is van afkeuring van de jaarstukken op het punt van rechtmatigheid. De gemeenteraad stelt daarin ook de rapportagetoleranties vast, waarboven bevindingen gerapporteerd worden. Alle bevindingen boven de rapportagetolerantie (€ 70.000) worden aan de raad gerapporteerd.

We hanteren een 'stoplicht' strategie. De formele voorgestelde verantwoordingsgrens is 3% van de lasten van de begroting. Dat is het rode licht dat we niet willen passeren. Maar voor de interne beheersing stellen we een 'signaleringsgrens' op van 1%. Blijven we daaronder, dan is het licht op groen. Tussen 1% en 3% is het stoplicht oranje. In dat geval zal het college de raad een verbeterplan overleggen met maatregelen om terug naar groen te gaan. Door de interne controle in te richten op de grens van 1% sluiten we aan bij de aanbeveling van de accountant. Het is ook de grens waarop we nu de interne controle inrichten. We gaan werken vanuit een integraal controleplan, waarin alle interne controles zijn opgenomen. De interne beheersing zal aangescherpt worden om tot een goedkeurende rechtmatigheidsverantwoording te komen. Het is de bedoeling de organisatie zo in te richten dat met een minimum aan controlemaatregelen een optimale beheersing wordt gerealiseerd. Een teveel aan maatregelen leidt tot averechtse effecten en te weinig maatregelen kan onaanvaardbare risico's opleveren.

Aanbesteding accountantsdiensten

In 2022 wordt de aanbesteding van de accountantsdienst verder opgepakt, aangezien het contract met BDO in 2023 afloopt.

2. Doelmatigheid

We gaan zuinig om met gemeenschapsmiddelen. We proberen zoveel mogelijk resultaat te boeken met de ons ter beschikking staande middelen. Om dat te doen, kijken we vooraf naar de haalbaarheid, uitvoerbaarheid en doelmatigheid van nieuw beleid en voorgenomen projecten. We lichten met regelmaat de uitvoering van beleid en de doelmatigheid van bedrijfsprocessen door. Minstens twee maal per raadsperiode wordt een doelmatigheidsonderzoek uitgevoerd door het college. We stellen in 2022 een long list van mogelijke onderzoeken op, voor de raadsperiode 2022-2026.

3. Doeltreffendheid

Het belangrijkste is om resultaten te behalen in de samenleving. Daartoe is het nodig om te kunnen sturen en bijsturen. Je bent pas 'in control' als je door goed te plannen en correct bij te sturen, consequent en aantoonbaar je doelen bereikt en afgesproken prestaties levert, met de jou ter beschikking gestelde middelen en in overeenstemming met wet- en regelgeving. Dit vraagt om sturingsinformatie. We werken steeds meer datagedreven en breiden onze dashboards uit. In de programma's zijn de belangrijkste beleidsmatige

indicatoren opgenomen. Door te werken met een College-uitvoeringsprogramma, waarvan de uitvoering gemonitord wordt, is de doelgerichtheid toegenomen.

Interne bedrijfsvoering

1. Personeel en organisatie

De gemeente wil een aantrekkelijke werkgever zijn, een gezond en prettig werkklimaat bieden en er op inzetten dat medewerkers van alle leeftijden met plezier hun werk kunnen (blijven) doen, in elke fase van hun leven.

Inzetbaarheid

Er is de afgelopen jaren ingezet op verlaging van het verzuimcijfer. De cijfers van het eerste half jaar van 2021 laten zien dat dit een positief effect heeft op de verzuimfrequentie en het verzuimpercentage, ondanks de ervaren hoge werkdruk en werkstress. Om deze dalende trend vast te houden, continueren we de huidige aanpak die o.a. bestaat uit het faciliteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker, de mogelijkheid voor alle medewerkers om voor advies gebruik te maken van HR-adviseurs, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, preventiecoach, verzuimbegeleider, vertrouwenspersonen en ergocoach. Ook continueren we het aanbod van (online) workshops en apps om gezonder leven te stimuleren. Dit met als uiteindelijk streven om qua verzuimcijfers uit te komen op het landelijke gemiddelde voor gemeenten van onze omvang. In 2020 bedroeg dit percentage 5,5%. De effecten van de nog lopende cao onderhandelingen op dit 'duurzame inzetbaarheidsbeleid' zijn op dit moment nog niet te voorspellen. Zodra deze uitkomsten van de onderhandelingen duidelijk zijn, vindt overleg met ondernemingsraad plaats over eventuele aanpassing van het beleid.

Ontwikkeling

De omgeving waarin wij als gemeente werken is complex. Al deze maatschappelijke vraagstukken vragen om een passende werkwijze en organisatie en een integrale effectieve samenwerking met inwoners en maatschappelijke partners. Wanneer is iets een opgave, hoe pakken we die effectief op, met wie en vanuit welke rol. Hoe hou je hier grip op de opgaven die van meerdere kanten op de gemeente afkomen, hoe zorg je voor integraliteit en hoe stuur je daarop zonder financieel uit de pas te lopen. En hoe zorg je ervoor dat er per wijk/gebied helderheid is over de opgaves die er lopen, en de aandacht krijgen die het nodig heeft vanuit de integraliteit die het verdient. De organisatie oefent hier nu mee.

Hybride werken

In de afgelopen jaren is - mede door Corona - ervaring opgedaan met andere vormen van werken: meer op afstand, minder op de werklocatie. Minder fysiek contact, meer contact met behulp van digitale middelen. In 2021 zijn deze ervaringen gebruikt om te komen tot kaders voor het (structureel) hybride werken, met duidelijke doelen en met aandacht voor wat dit betekent voor medewerkers en organisatie. Het moet voorzien in een vorm van structureel hybride (samen)werken. Door middel van een pilots onderzoeken, ervaren en experimenteren we welke aanpassingen in arbeidsvoorwaarden en huisvesting echt effect hebben op en ondersteunend zijn aan deze vorm van werken. De pilot loopt door tot begin 2022 en kan resulteren in structurele aanpassingen. Om eventuele besparingen op huisvestingsgebied in de toekomst (vanaf 2023) te kunnen berekenen, is verder onderzoek nodig. De verwachting is dat hybride werken op de korte termijn niet gaat leiden tot besparingen.

Bovengenoemde ontwikkelingen vinden binnen de reguliere budgetten plaats.

Personeelsplanning

Gemeente Gooise Meren staat voor stevige opgaven en ambities in zowel de externe omgeving als binnen de organisatie. Terwijl afgelopen jaren de "winkel open was" hebben wij onze organisatie geprofessionaliseerd en hebben veel stappen gezet om toekomstbestendig te worden en blijven. Wij streven er naar om flexibel te kunnen inspelen op kansen en knelpunten binnen het huidige personeelsbestand en willen ook toekomstig, beloftevolle werknemers kunnen boeien en binden.

Hiervoor moeten wij het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid goed blijven vormgeven en echt inspelen op de ontwikkelingen in de huidige arbeidsmarkt. In een snel veranderende wereld is strategische personeelsplanning belangrijk om goed vooruit te kijken naar wat de organisatie op de korte én langere termijn nodig heeft. Met strategische personeelsplanning zijn we in 2020 gestart en dit is een continu proces.

Ruimte creëren om talent te kunnen behouden en kansen te kunnen benutten

We hebben de laatste jaren onze organisatie geprofessionaliseerd en lean ingericht. Dit maakt dat we binnen

de organisatie weinig ruimte hebben om talent te kunnen behouden en kansen die zich voordoen, als spin-off bij werving te kunnen benutten. Ons proces van werving en selectie is de afgelopen geprofessionaliseerd. Daarbij ervaren wij dat diverse wervingsprocedures talenten opleveren die we op dat moment niet kunnen plaatsen door gebrek aan formatie en budget. Daar willen we ruimte voor creëren. We willen de mogelijkheid om jong talent alvast aan ons te binden, zelf op te leiden en te begeleiden. Verder willen we hier ook de volgende doelen mee nastreven:

- Talentverkenning
- Krapte op de arbeidsmarkt hierop kunnen voorsorteren met name bij financiële en technische functies
- Verjonging
- Doorstroming en mobiliteitsbevordering
- Minder inhuur
- Sneller kunnen inspelen op een veranderende arbeidsmarkt.

Om het e.e.a. structureel vorm te kunnen geven, talent aan te nemen en te kunnen begeleiden, is structureel 0,5 miljoen euro nodig boven op de begrote salarispost.

2. Informatisering & Automatisering

Ondersteuning hybride werken

Doordat we het afgelopen jaar massaal moesten thuiswerken, zijn flexibelere werkvormen ontstaan die aanvullende eisen stellen aan de ict ondersteuning. Fysieke evenementen zijn vervangen door online varianten en door hybride werken zijn digitale kanalen de boventoon gaan voeren. Dat vraagt om naadloze verbindingen met inwoners, ondernemers en collega's. We nemen hiertoe in 2022 een nieuwe gevirtualiseerde werkomgeving in gebruik. Ook maken we de overgang naar nieuwe Microsoft-licenties, waarmee plaats- en tijdonafhankelijk werken optimaal wordt ondersteund.

Ondersteuning gemeenteraad

Met ingang van de nieuwe raadsperiode wordt aan raadsleden, steunfractieleden en commissieleden een laptop in bruikleen ter beschikking gesteld, inclusief software en beveiliging. De raad wordt hiermee beter ondersteund en het geeft de gemeente meer mogelijkheden om maatregelen te treffen tegen beveiligingsproblemen en datalekken.

Vervanging applicaties

We ronden de ingebruikname van het nieuwe zaakstelsel af en we vervangen diverse andere applicaties. Zo starten we een Europese aanbesteding voor de verwerving van een nieuwe applicatie voor de gemeentelijke financiën, we treffen de laatste voorbereidingen voor aansluiting op het Digitaal Stelsel Omgevingswet en we bereiden ons verder voor op de Wet Open Overheid. Algehele ontwikkeling hierbij is dat wij een verschuiving zien van on-premise installaties naar Software as a Service (SaaS). Dit stelt nieuwe eisen aan informatieveiligheid en privacy en verandert taken- en verantwoordelijkheden van de gemeentelijke organisatie. We gaan meer regie voeren.

3. Programma versterking financiële beheersing

Zoals bekend zijn we in 2020 een programma Versterking Financiële Beheersing gestart. Dit bevat een aantal onderdelen die naar zes concrete opdrachten zijn vertaald. Hieronder benoemen we de voortgang hiervan en geven we aan welke stappen we in 2021 nog gaan zetten.

Bij stapsgewijze verbetering instrumentarium, financiële kaderstelling, financieel bewustzijn

De eerste drie opdrachten zijn vooral financieel van aard en raken direct aan de planning en control cyclus. In het kader van de verdere professionalisering van de organisatie bepalen we welke instrumenten we nodig hebben voor de (financiële) sturing en beheersing. Dat gaat zowel om welke instrumenten we willen, wat de kwaliteit daarvan is, als hoe ze met elkaar samenhangen. Een van de onderliggende vragen daarbij is wat de informatiebehoefte is (en hoe we die ontsluiten). In 2020 hebben we instrumentarium ingericht ten aanzien van de beheersing van de loonsom. Een ander belangrijk thema was de invoering van de

rechtmatigheidsverantwoording, de interne beheersing en alle regelgeving die daarbij horen. Tenslotte hebben we de kaders voor het investeringsplan aangescherpt en een kapitaallastenplafond ingevoerd. In 2021 gaan we door met de verbetering van de p&c instrumenten, zowel naar proces als naar inhoud, op basis van een evaluatie over 2020. Inhoudelijk reikt dit van calculatiesystematiek tot kwaliteit van beleidsindicatoren. Ook gaan we het treasurybeleid verder professionaliseren. Met deze inhoudelijke zaken komen ook de kwaliteit van de financiële advisering en het financieel bewustzijn binnen de organisatie op tafel. Deze onderwerpen zijn ook separaat onderwerp van het programma. In 2021 worden de stappen die gezet zijn op het gebied van rolopvatting, taakverdeling en competentieontwikkeling doorgezet en in de praktijk gebracht. Trainingen, workshops en coaching gaan de aanpak in 2021 breder de organisatie in brengen.

Planmatige actualisatie van beheerplannen en herijking projectcalculaties

Van een andere aard is het programmatisch benaderen van de actualisatie van beheerplannen, projecten en de daaruit voortvloeiende investeringen. In de komende drie jaar lopen 80% van de beheerplannen af. Het vraagt om een gecoördineerde inspanning om deze allemaal tijdig te actualiseren. Gezien de vragen die ten aanzien van de bestaande beheerplannen gesteld zijn, is een herijking van uitgangspunten aan de orde. Maar het gaat verder, de plannen moeten ook naar het investeringsplan vertaald worden, naar een aanbestedingskalender en naar de formatie (zowel vast als tijdelijk). Nog in 2020 maken we een plan van aanpak voor de actualisatie van alle plannen, dat we dan in 2021 gaan uitvoeren. Ten aanzien van de herijking van de projectcalculaties hebben we in 2020 een grote stap gezet. We gaan dit jaarlijks bij de perspectiefnota herhalen om ook in 2021 tot een actueel en uitvoerbaar investeringsplan te komen.

Contractmanagement

Bij de jaarrekening over 2019 zijn een behoorlijk aantal onrechtmatigheden geconstateerd. Het gros hiervan ligt op het vlak van onrechtmatig verlengde of overmatig uitgenutte contracten. Er is daarom alle aanleiding om naar het contractmanagement in Gooise Meren te kijken. Hiertoe is in 2020 een opdracht uitgezet. In 2021 zal dit leiden tot de invoering van een nieuw contractmanagementsysteem, waarbij ook de relatie met de financiële administratie en de aanscherping van de verplichtingenadministratie wordt ingebed. Belangrijker nog is ook hier het financieel bewustzijn en de rolneming door de contractmanagers binnen de organisatie. Training en bewustwording is onderdeel van het projectplan contractmanagement.

4. Informatieveiligheid en privacy

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (kortweg: BIO) is nu leidend voor het treffen van alle beveiligingsmaatregelen op het gebied van informatieveiligheid bij de gemeente. De BIO legt meer nadruk op risicomanagement dan de vorige baseline (BIG). Aan de hand van een GAP-analyse (het verschil tussen de huidige en gewenste situatie in beeld brengen) is vastgesteld welke BIO-maatregelen al in de organisatie aanwezig zijn en welke nog niet. Een overzicht van de benodigde maatregelen is in een informatiebeveiligingsplan vermeld en de implementatie zal in de komende periode (2021-2023) ter hand worden genomen. Door gebruikmaking van een Information Security Management System (ISMS) wordt de implementatie uitgevoerd.

Ook in 2022 is er zowel de horizontale (= de interne verantwoording vanuit het college aan de gemeenteraad) als de verticale (= de tweedelijnstoezichhouders, zoals ministerie van BZK en SZW) verantwoording over de informatiebeveiliging van de gemeente Gooise Meren, via de vragenlijst ENSIA (Eenduidige Normatiek Single Information Audit).

De (meerjarige) bewustwordingscampagne informatieveiligheid en privacy wordt in 2022 voortgezet, met als einddoel medewerkers 'bewust bekwaam' op deze terreinen te maken.

We hebben het voornemen om in 2022 een inkooptraject (aanbesteding) te starten voor een SIEM/SOC dienstverlening; deze voorziening monitort permanent de ICT-omgevingen en treft tegenmaatregelen als er mogelijke IT-kwetsbaarheden worden gedetecteerd.

In de loop van 2021 is de privacy governance voorbereid. De volgende stap is om 2022 privacyambassadeurs te benoemen. Een privacyambassadeur is een aanspreekpunt op het gebied van privacy per afdeling. Hij/zij zal een belangrijke rol in de uitvoering rondom privacy gegeven worden. Zo houden zij het register van gegevensverwerkingen voor de afdeling bij. De privacyambassadeurs krijgen hiervoor een korte training. Door benoeming van deze functionarissen wordt het blijvend voldoen aan de AVG in de lijn belegd. Het is verder noodzakelijk om meer zicht op gegevensverwerkingen met een hoog risico voor betrokkenen te krijgen, zodat de nodige maatregelen getroffen kunnen worden. Borging van privacy in de gemeentelijke processen en

bevorderen van privacybewustwording (bij medewerkers, management en bestuurders) blijven belangrijke aandachtsgedieden voor 2022.