

Paragraaf Bedrijfsvoering

06 juli 2021

Inleiding

Doelstelling van deze paragraaf is inzicht geven in de aandachtspunten van de bedrijfsvoering in 2020.

Interne bedrijfsvoering

Organisatie in ontwikkeling

Onze organisatie is in ontwikkeling. Dat betekent dat wij groei in onze organisatie willen realiseren om goed aan te blijven sluiten op de ontwikkelingen van de omgeving. Voor deze ontwikkeling is het belangrijk dat we onze koers en richting duidelijk hebben, zodat het management van de ambtelijke organisatie dit met een eenduidige boodschap kan uitdragen en stimuleren. Op die manier kunnen we onze rollen, cultuur en vaardigheden versterken en zo een slagvaardige en flexibele organisatie zijn, die maximaal gebruik maakt van de kennis en kunde in de samenleving en die duurzaam met middelen omgaat en kosteneffectief werkt.

In 2016 is gestart met het organisatieontwikkelingstraject GroeiMee! Destijds een organisch en praktisch ingestoken proces waarin de afgelopen jaren mooie stappen zijn gezet. In 2020 is dit traject afgesloten en is ervoor gekozen om geen apart of nieuwe programma op te starten. We zien organisatieontwikkeling als een continu proces van een organisatie in ontwikkeling. In dit proces zijn we in 2020 gestart met het oefenen met het oppakken van opgaven.

Capaciteit en ambitie

In 2020 is gekeken naar de haalbaarheid van de realisatie van het College-uitvoeringsprogramma en aanvullende ambities in relatie tot de omvang van het ambtelijk apparaat. Het was duidelijk dat de salarislasten onder druk stonden en er geen rek meer zat in de huidige capaciteit. Er is vastgehouden aan de Programmabegroting 2020 ten aanzien van personeelsbudgetten en de omvang van het ambtelijk apparaat, tenzij aanpassing noodzakelijk is door eventuele wettelijke taken. Daar waar knelpunten zijn, gaat het college uit van incidentele oplossingen.

Organisatie / HRM

Arbeidsmarkt

In 2020 hebben we onze werving en selectie geprofessionaliseerd en wordt voor het wervingsproces telkens een candidate journey doorlopen: samen met collega's van het team waar de vacature is, wordt een specifiek vacatureprofiel opgesteld. Hierdoor zoomen we meer in op wie we precies zoeken, kunnen we gericht werven, betrekken we de teams bij de werving en wordt het eigen netwerk van collega's veel beter ingezet. En tot slot ondersteunt dit het uitdragen van een eenduidig werkgeversmerk: een 'regisserende hartelijke' werkgever. Om dit alles goed te begeleiden en borgen, is in 2020 de functie van recruiter gecreëerd.

Als nieuwe collega's vervolgens starten, is het belangrijk dat zij zich welkom voelen en dat ze snel en productief kunnen meedraaien en daarbij over de juiste kennis beschikken. Daarom is ook het introductieprogramma verbeterend. Zo ontvangen nieuwe medewerkers een week voordat ze starten informatie over wat het betekent om voor Gooise Meren te werken en wat ze van Gooise Meren als werkgever mogen verwachten. Ook wordt er ongeveer één keer per vier maanden een introductiebijeenkomst gepland waarin ook de eed of belofte wordt afgenomen. In 2020 hebben er twee bijeenkomsten plaatsgevonden.

Hybride werken

In 2020 hebben we - mede door corona - verdere ervaring opgedaan met andere vormen van werken: meer op afstand, minder op de werklocatie. Minder fysiek contact, meer contact met behulp van digitale middelen. We willen de ervaringen gebruiken 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 hybride werken in tijden dat er (vormen van) coronamaatregelen van kracht zijn en in het hybride werken als structureel onderdeel van het werk. Daarbij maken we gebruik van de leerpunten en adviezen uit het doelmatigheidsonderzoek 'massaal thuiswerken, een uit nood geboren experiment' maximaal uit te nutten. We zijn met een projectmatige aanpak gestart om de thema's productiviteit, samenwerking, vaardigheden (inclusief werk-privé balans), ICT en huisvesting in samenhang op te kunnen pakken. Dit project loopt in 2021 door.

Verzuim en inzetbaarheid

Het verzuimcijfer is in vergelijking met andere gemeenten hoog: 7,46 (kalenderjaar 2020). Uit de verzuimanalyse werd duidelijk dat de oorzaak verschilt per afdeling. Rode draad is dat medewerkers over de

hele linie hoge werkdruk en werkstress ervaren. Vanaf 2019 is gekozen voor een aanpak op drie niveaus: organisatie, afdeling en individueel. Op organisatieniveau is gewerkt aan het faciliteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Ook kunnen alle medewerkers voor advies gebruik maken van HR-adviseurs, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, preventiecoach, verzuimbegeleider, vertrouwenspersonen en ergocoach. Per afdeling is er een plan van aanpak opgesteld en de uitvoering van deze plannen loopt ook in 2021 door. Met enige regelmaat wordt op management- en directieniveau teruggekoppeld hoe de uitvoering van het plan verloopt, waardoor tussen directie en management concreet aandacht is voor het monitoren van verzuim. Hierdoor kan er actief tijdig worden bijgestuurd. Op individueel niveau wordt er naar elke medewerker persoonlijk gekeken en is er sprake van maatwerk. In persoonlijke gesprekken is meer aandacht voor motivatie en drijfveren, zodat de weerbaarheid vergroot wordt. Dit is en blijft maatwerk. Dat is met de coronamaatregelen en het werken op afstand ook weer schakelen gebleken, zeker daar waar het gaat over regelmogelijkheden en mate van zelfstandigheid.

Daarnaast worden vanaf 2020 (online) workshop en apps aangeboden om gezonder leven te stimuleren. Vanaf eind 2020 is ook meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid: de mate waarin werknemers competent, fit en gemotiveerd willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie. Speerpunten daarbij zijn het vitaal en gezond houden van medewerkers zodat zij op een productieve en prettige wijze de pensioenleeftijd halen en maatwerk in situaties waarin de inzetbaarheid van een medewerker in gedrang is gekomen of dreigt te komen. Er is daarbij gerichte aandacht voor medewerkers in zware functies. Dit onderwerp heeft ook de aandacht van de vakbonden en speelt een belangrijke rol bij de onderhandelingen voor een nieuwe cao 2021

Het streven is om uiteindelijk op het landelijke gemiddelde verzuimpercentage voor gemeenten van onze omvang te komen.

Rekenkamerrapport externe inhuur en strategische personeelsplanning

Uit het rekenkamerrapport bleek dat de omvang van externe inhuur in de gemeente Gooise Meren in de pas loopt met het landelijk gemiddelde bij gemeenten van dezelfde gemeentegrootteklasse. De uitgaven aan externe inhuur zijn in de afgelopen jaren nagenoeg binnen de door de gemeenteraad vastgestelde personeelsbudgetten gebleven. Het financiële kader voor externe inhuur is de begrote post salarissen en sociale lasten, een cumulatie van de toegestane formatie, en kent een viertal categorieën. Op basis van deze categorieën wordt de inhuur bijgehouden en kan hierover worden gerapporteerd en geïnformeerd aan de raad.

Eén van de aanbevelingen uit het rapport is het opzetten van een systeem van strategische personeelsplanning. Hiermee hebben we in 2020 een start gemaakt. Met de strategische personeelsplanning stemmen we de ontwikkeling van onze personeelsbezetting af op de ontwikkelingen van de gemeentelijke taken en bestuurlijke ambities, zodat we het juiste personeel (kwantitatief en kwalitatief) hebben voor de maatschappelijke opgaven, die de gemeente nu en in de toekomst wil aanpakken. Externe inhuur is nadrukkelijk ook onderdeel van de strategische personeelsplanning. Hierdoor is een betere beoordeling mogelijk van de noodzaak van extern inhuur. Het inhuurvraagstuk maakt op deze manier meer onderdeel uit van de bredere strategische bedrijfsvoering waarbij het ook het verlagen van het verzuim speerpunt is. Strategische personeelsplanning is een continu proces dat regelmatig wordt doorlopen om actueel te blijven. Daar wordt in 2021 verder invulling aan gegeven.

Ook de overige door de rekenkamercommissie gedaan en door het college overgenomen aanbevelingen zijn in 2020 besproken met de raad. De door het college overgenomen aanbevelingen pakken we verder op in 2021. Daaronder valt ook het overleg met de raad over de geplande herziening van de P&C cyclus.

Cijfers in-/door- en uitstroom

Op 31 december 2020 waren er 420 medewerkers in dienst. Er kwamen in 2020 in totaal 33 medewerkers in dienst en er vertrokken 33 medewerkers. De redenen voor vertrek waren divers. Het instroomcijfer is daarmee 7,9% en het uitstroomcijfer ook.

Er zijn 39 vacatures opengesteld waarvan er 7 zijn vervallen en 7 ingevuld met interne medewerkers. Er zijn 22 vacatures ingevuld met externe kandidaten. Daarmee is het interne doorstroompercentage 1,7%. Begin van het jaar stonden er nog 3 vacatures open.

Meer informatie over de organisatie, personeel, personeelsontwikkelingen, arbeidsvoorwaarden en rechtspositie en arbeidsomstandigheden in 2020 zijn te vinden in het Sociaal jaarverslag 2020. De raad ontvangt het verslag met een raadsmededeling half 2021.

Informatisering & Automatisering

I&A-beleid

In 2020 is het Informatie- en Automatiseringsbeleid 2020-2024 opgesteld. Dit beleidsplan werkt toe naar een vernieuwde IT-omgeving en informatievoorziening, met 2024 als stip aan de horizon. Belangrijkste koerswijziging is het toewerken naar een domeingerichte architectuur en verder invulling geven aan de principes van de beweging Common Ground.

Zaakgericht werken

Wij hebben voor een hybride invulling van zaakgericht werken gekozen. Hierbij wordt het zaakgericht werken gerealiseerd met de combinatie van een generiek zaaksysteem en taakspecifieke systemen. De Europese aanbesteding voor de selectie en implementatie van een nieuw generiek zaaksysteem is afgerond. Eind 2020 is de implementatie gestart.

Datagedreven gemeente

We hebben de eerste stappen op weg naar een meer datagedreven gemeente gezet. Er is verder gewerkt aan het formuleren, monitoren en sturen op kernprestatie-indicatoren (KPI's). De eerste KPI's zijn ontwikkeld en in gebruik genomen. Er is een dashboard ontwikkeld voor bedrijfsvoering en één voor dienstverlening.

Digitalisering en archief USD

De Uitvoeringsdienst Sociaal Domein is in 2020 volledig digitaal gaan werken. Gelijktijdig is de digitalisering van het archief van de USD doorgezet. Volledig gedigitaliseerde dossiers worden conform het Besluit routinematige digitale vervanging archiefstukken gemeente Gooise Meren 2019 vernietigd.

IT samenwerking gemeente Hilversum

Samen met gemeente Hilversum zijn de uitgangspunten en architectuurprincipes om te komen tot een aanbesteding van een nieuwe werkplek, vastgesteld. Dit omvat zowel de vaste werkplekken (computers en randapparatuur), de mobiele werkplekken (laptops en tablets), als de virtuele werkplek (vervanging RDWEB-omgeving). Alle voorbereidende werkzaamheden voor realisatie in 2021 zijn afgerond.

Informatieveiligheid en privacy

Informatieveiligheid

In 2020 geldt voor de gehele Nederlandse overheid één uniform normenkader voor informatiebeveiliging, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Het grote verschil tussen de vorige baseline, de BIG, en de BIO is dat de BIO op de meest actuele versie van de ISO 27002 is gebaseerd en dat de BIO meer ruimte geeft voor het treffen van passende maatregelen op basis van risicomanagement.

In het gemeentebrede informatiebeveiligingsbeleid zijn, op basis van de BIO, de belangrijkste uitgangspunten, 'het wat en waarom' en de verantwoordelijkheden beschreven.

Over de normen van de BIO en de specifieke normen van de BRP, PUN, Suwinet, BAG, BGT, BRO en DigiD moet de gemeente jaarlijks verantwoording afleggen. Daarom vond in 2020 zowel de horizontale als de verticale verantwoording over informatieveiligheid en ENSIA (Eenduidige Normatiek Single Information Audit) weer plaats. De horizontale verantwoording is de verantwoording van het college van BenW aan de gemeenteraad, de verticale is de verantwoording van de tweedelijns toezichthouders, zoals ministerie van BZK en SZW.

Het eerste 'jaar' van de ibewustzijn-opleiding over informatieveiligheid en privacy werd afgerond. Het merendeel van de medewerkers heeft de e-learning opleiding voltooid.

Het gemiddelde percentage van deelname per afdeling is 83 %. Een prima score die hopelijk wordt doorgezet in de volgende twee jaar ibewustzijn die gepland staat.

Privacy

Vanaf half maart 2020 stond het werk van het privacyteam grotendeels in het teken van corona. De agenda werd vanaf dat moment bepaald door allerlei privacyvraagstukken. Denk hierbij aan vraagstukken rondom min of meer tijdelijke verwerkingen van persoonsgegevens, al dan niet in applicaties.

Over het jaar 2020 zijn in totaal 11 datalekken geregistreerd; daarvan moesten twee datalekken gemeld worden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De meest voorkomende reden van een datalek was het verzenden van mail of post naar een verkeerd adres: 6 lekken hadden betrekking op fouten in de adressering

van correspondentie, waarvan één per e-mail. In het datalekkenregister in TOPDesk worden alle datalekken van de gemeente Goiose Meren geregistreerd.

In 2018 is de nieuwe privacywet AVG in werking getreden. Uit deze wet vloeien een aantal nieuwe taken/verplichtingen voort die de afgelopen jaren zijn opgepakt en geïmplementeerd. Naar aanleiding van het VNG Borgingsmodel zijn onderdelen op het gebied van beleid, processen, organisatorische inbedding, rechten van betrokkene, samenwerking, beveiliging en verantwoording opgepakt en zijn er voorstellen uitgewerkt.

Het voorstel om per afdeling een zogenaamde privacy-ambassadeur aan te wijzen, is behandeld. Deze mensen zijn het AVG-aanspreekpunt voor de afdeling en voeren enkele nevenwerkzaamheden uit, zoals het bijhouden van het Register van gegevensverwerkingen. Nadere uitwerking vindt plaats in 2021.

Iedereen van wie persoonsgegevens worden verwerkt heeft een aantal rechten ten aanzien van die verwerking, de zogenaamde 'rechten van betrokkenen'. De gemeente heeft in 2020 één verzoek van een burger om inzage in zijn persoonsgegevens afgehandeld. Daarnaast is er tweemaal een verzoek om rectificatie en aanvulling van persoonsgegevens gedaan. Bij de uitvoeringsdienst zijn drie inzageverzoeken afgehandeld, waarvan twee met betrekking tot het jeugdossier en één met betrekking tot het participatiedossier. Alle verzoeken zijn op de juiste wijze afgehandeld.

Control

Control is het geheel van activiteiten dat in het teken staat van het verschaffen van kaders waarbinnen gehandeld wordt, het signaleren en adviseren over afwijkingen en het rapporteren over de bereikte resultaten ten opzichte van de kaders. Simpel gezegd: 'control is beheersing'. Doel is een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende totstandkoming en uitvoering van beleid. In 2020 zijn de volgende zaken verder opgepakt:

- Door een wetswijziging die naar verwachting per boekjaar 2021 ingevoerd wordt, moet het college zelf, in plaats van de accountant, in de jaarrekening verantwoording afleggen over de rechtmatigheid. Hiervoor zijn een aantal noodzakelijke voorbereidingen getroffen. In 2020 is een ambitiedocument door de raad vastgesteld, waarin in hoofdlijnen aangegeven is hoe we de wetswijziging willen invoeren en hoe we gaan verantwoorden. Een aantal verordeningen en beleidsregels zijn aangepast, om de wetswijziging in de lokale regelgeving te verankeren. Vanaf de Jaarstukken 2021 zal de rechtmatigheidsverantwoording opgenomen worden en is de toelichting hierop te vinden in deze paragraaf bedrijfsvoering.
- Om deze nieuwe taak waar te maken is een verdere versterking van de interne beheersing nodig. De ontwikkelingen op dit vlak (versterking kwaliteit interne controle) zijn doorgezet, zodat we het niveau bereiken dat nodig is om op basis van een deskundige en onafhankelijke Interne Controle de verklaring en verantwoording af te kunnen geven. De accountant geeft in de Managementletter aan een stijgende lijn te zien.
- In 2020 heeft het team in het kader van artikel 213a Gemeentewet (doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek college) een onderzoek naar de impact van corona op de werksituatie uitgevoerd. Daarbij is vooral gekeken naar het effect op de productiviteit van de medewerkers in de organisatie. Tevens is gekeken naar het effect op samenwerking. Een belangrijk nevendoeel was om in beeld te brengen welke lessen we uit de situatie van het gedwongen thuiswerken konden trekken, welke voordelen we ervaren hebben en hoe we die in de toekomst kunnen vasthouden. Dit heeft geresulteerd in een lijst met verbeterpunten en aanbevelingen, die het DT (grotendeels) heeft overgenomen.
- Door vertraging bij de accountant bij de afwikkeling van de Jaarstukken 2019 en wijziging prioriteiten naar aanleiding van de coronacrisis, heeft de Nota Risicomanagement vertraging opgelopen. De Nota, die de organisatie zal ondersteunen bij de beheersing van interne processen en op strategische onderwerpen, gaat in het derde kwartaal van 2021 naar de raad.