

Bedrijfsvoering



Inleiding

Nieuwe wegen vinden

Waar 2020 nog (grooten)deels in het teken van de COVID-19 pandemie stond, is 2021 hierdoor van het begin tot het eind in meer of mindere mate beïnvloed. De overheidsmaatregelen bewogen mee met de besmettingen en het bedrijf moest telkens meebewegen. Er is een groot beroep gedaan op de flexibiliteit van de organisatie en de inzet van haar medewerkers om de juiste omstandigheden te blijven creëren om samen te werken aan de inhoudelijke opgaven. Bedrijfsvoering richt zich niet alleen op financiële, juridische en digitale aspecten maar ook op mensgerichte en communicatieve aspecten van vraagstukken. Juist in het afgelopen jaar is in al deze aspecten op zoek gegaan naar nieuwe wegen, waarbij het nog steeds voorop stond om te werken vanuit de missie van de gemeente: 'Met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag én morgen'.

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkelingen en resultaten op 4 thema's te weten de mens in de organisatie, de organisatie zelf, management en bestuur en processen en systemen. Daarnaast zijn aan de bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen opgenomen waarvan is afgesproken om de raad en de toezichthouder via de P&C-cyclus op de hoogte te houden, zoals informatiebeveiliging, doorlichtingsonderzoeken college (213a GW), rechtmatigheid en medebewindtaken.

Organisatieontwikkelingen

Aandacht voor de mens in de organisatie

Met de aanhoudende pandemie en de soms verstrekende gevolgen die dit had voor de samenleving als geheel en dus voor alle medewerkers in de organisatie, is aandacht voor de mens in de organisatie onverminderd van groot belang geweest in 2021. Een belangrijk vraagstuk dat daarbij expliciet vroeg om nieuwe wegen met elkaar te verkennen en waarvoor herhaaldelijk aandacht is geweest, is het beheersbaar houden van de werkdruk voor alle medewerkers binnen andere manieren van samenwerken.

Vanaf het begin van de COVID-19 crisis is het lange tijd niet nodig geweest om management en medewerkers te stimuleren; de organisatie toonde een enorme inzet en flexibiliteit. Nadat in de wintermaanden een groot deel van de medewerkers het werk van huis uit verricht, volgt in de zomermaanden een periode waarin het mogelijk is om elkaar fysiek, ook op kantoor, te ontmoeten. De diverse maatregelen die eerder zijn genomen om de terugkeer naar kantoor in goede banen te leiden, zijn in die maanden in praktijk gebracht. De persoonlijke aandacht heeft menig een goed gedaan. Helaas is in het najaar thuiswerken opnieuw de standaard geworden. De regeling die in 2020 is gestart om medewerkers te voorzien van faciliteiten om dit zo probleemloos mogelijk te laten verlopen, zijn voortgezet in 2021. Daardoor komen ook nieuwe medewerkers hiervoor in aanmerking.

Werkdruk

Na ruim een jaar pandemie en steeds wisselende maatregelen komen de grenzen van de flexibiliteit van de organisatie in zicht. De oorzaken van de hoge werkdruk waren en zijn zeer divers; soms objectief kwantificeerbaar, soms alleen kwalitatief en vaak een samenloop van oorzaken. Niet alleen COVID-19, een aantrekkende economie en een krappere wordende arbeidsmarkt, maar ook oplopend ziekteverzuim en onvoldoende prioritering hebben invloed op de werkdruk binnen de organisatie.

In het voorjaar is het thema werkdruk als acuut probleem in de organisatie geagendeerd. Sindsdien is er gewerkt aan oplossingen en waar mogelijk en nodig is direct actie ondernomen.

Met allen afdelingen is het gesprek gevoerd over werkdruk, waar mogelijk is extra personeel ingehuurd, op onderdelen is de vaste formatie uitgebreid en er is en wordt gewerkt aan prioriteringsmaatregelen.

Vanuit het project Duurzame Inzetbaarheid wordt een bijdrage geleverd door aandacht voor

- het bevorderen van de mentale gezondheid door het vergroten van energiebronnen;
- het bevorderen van de fysieke gezondheid en
- aanpak van het ziekteverzuim

Daarbij is er ruim aandacht voor de rol die leidinggevenden hierbij hebben.

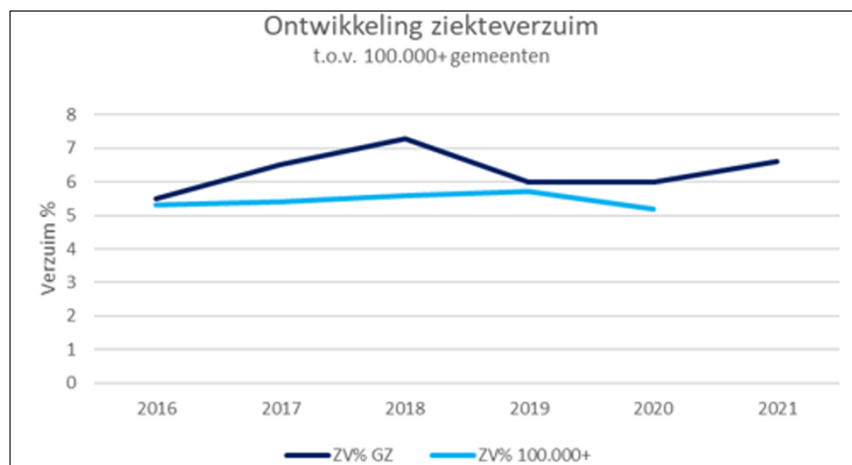
Naar aanleiding van de uitkomsten van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) en het Medewerkers Onderzoek Bevlogenheid (MOB) (gehouden eind 2020) zijn op de verschillende managementniveaus, binnen de OR en op afdelingen gesprekken gevoerd om de uitkomsten te toetsen, te verklaren en om gerichte acties in te zetten. In de hele organisatie zijn naar aanleiding van de uitkomsten onder meer webinars georganiseerd over bijvoorbeeld mentale gezondheid en slapen. Verder is de work-&-move-app op laptops van de gemeente geïnstalleerd, die medewerkers in de gelegenheid stelt om persoonlijke pauzes in het werk in te stellen, en zijn diverse initiatieven georganiseerd, zoals wandel- en fietschallenges, om ook de fysieke gezondheid te bevorderen.

Het vele thuiswerken maakt het in 2021 weer lastig om aandacht en begeleiding te bieden aan de medewerkers die inmiddels een plek binnen de organisatie hadden gevonden in het kader van een participatiebaan. Toch is het ook dit jaar weer gelukt om deze medewerkers hun plek te laten behouden; het totaal aantal medewerkers in een participatiebaan is toegenomen, zij het zeer gering. Er is aandacht besteed aan het formuleren van een plan van aanpak om breed in de organisatie de bewustwording over een divers en inclusief personeelsbestand, inclusief deze medewerkers, te verhogen.

Vanuit haar maatschappelijke rol als werkgever heeft de organisatie ook ruimte kunnen geven aan veelal jonge mensen in het kader van een stage-, leerarbeids- of werkervaringsplaats of als leerling. Net als het jaar ervoor zijn er in 2021 rond de 60 mensen op deze manier begonnen om tijdelijk ervaring op te doen binnen de gemeentelijke organisatie.

Indicatoren bedrijfsvoering

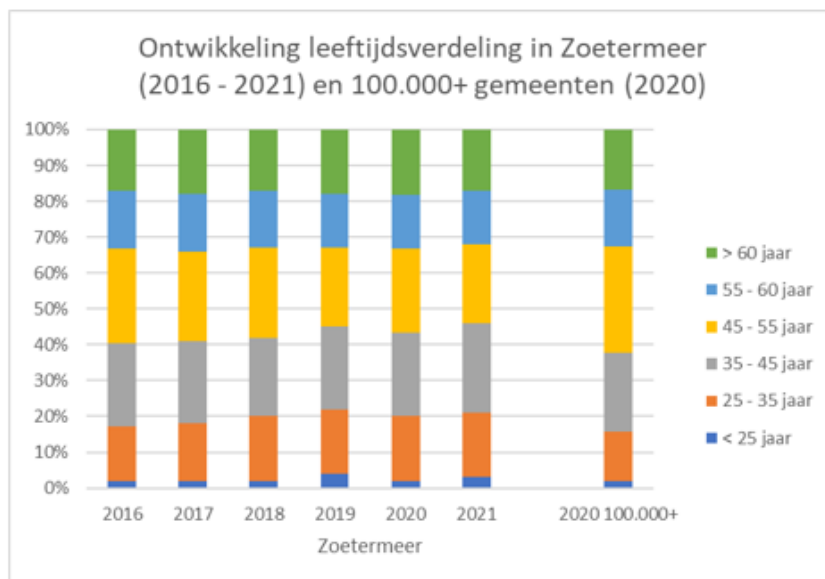
Ondanks de aandacht voor en inspanningen op het gebied van verzuimpreventie en -begeleiding vanuit het project Duurzame Inzetbaarheid, is het ziekteverzuimpercentage in 2021 weer gestegen van 6,0% naar 6,6% voor het totale concern. De richtlijn voor het concern van 5,5% is daarmee niet gehaald.



Wanneer het percentage wordt gecorrigeerd voor medewerkers die het hele jaar door ziekte afwezig zijn geweest, komt het verzuimpercentage uit op 5,9%. Een zeer klein aantal medewerkers, met niet beïnvloedbaar verzuim, heeft daarmee een grote invloed op het totaal verzuim.

Omdat in wettelijke bepalingen is aangegeven dat de reden van verzuim door de werkgever niet mag worden vastgelegd, is niet bekend wat de directe impact van COVID-19 op het verzuim binnen de organisatie is. De cijfers laten niet zien of medewerkers ziek zijn geweest als gevolg van COVID-19. Ook de indirecte impact, zoals of het thuiswerken een gunstig of ongunstig effect heeft op het aantal ziekmeldingen, is niet zichtbaar.

Een andere indicator is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. In de samenstelling van de leeftijdsopbouw is in 2021 nauwelijks gewijzigd; ten opzichte van de 100.000+ gemeenten heeft Zoetermeer nog een iets jonger ambtenarenbestand.



Voor zowel ziekteverzuim als voor leeftijdsverdeling geldt dat de gegevens van de 100.000+ gemeenten over 2021 pas in het voorjaar van 2022 worden gepubliceerd in de Personeelsmonitor van het AenO Fonds.

Aandacht voor de organisatie

Het jaar 2021 stond opnieuw in het teken van het op afstand blijven samenwerken en het werk voor de stad en haar inwoners zo goed mogelijk door laten gaan. De voorgenomen structuurwijziging in de organisatie is één van de onderwerpen waaraan aandacht is gegeven.

De inrichting van het fysieke domein is meer geclusterd en vereenvoudigd waardoor de onderlinge samenwerking wordt vergemakkelijkt en het aantal afdelingshoofden is verminderd. Daarnaast zijn voorbereidende gesprekken gevoerd met de managers in het sociaal domein om knelpunten in de aansturing en structuur te inventariseren.

In het kader van Zoetermeer2040 is ook gewerkt aan de versterking van de samenwerking tussen het sociale en het fysieke domein.

Professionaliseren projectmatig werken en het projectenbureau

Een eerder ingeslagen weg in de richting van het leveren van professioneel projectmanagement voor de hele organisatie, kreeg in 2021 duidelijk gestalte met de oprichting van het projectenbureau. Alle formeel vastgestelde ruimtelijke projecten worden nu gerealiseerd vanuit het projectenbureau. In de toekomst is het de bedoeling om vanuit het projectenbureau alle Zoetermeerse projecten op te pakken en te coördineren.

Er wordt hard gewerkt aan het verder professionaliseren van projectmatig werken. De Zoetermeerse werkwijze Projectmatig werken is de basis waarmee alle projectmanagers werken. In 2021 zijn trainingen projectmatig werken gegeven aan verschillende doelgroepen: ambtelijk opdrachtgevers, projectmanagers en projectmedewerkers.

Inhuur derden

Naast vast personeel maakt de gemeente gebruik van extern personeel. Over het algemeen gelden de volgende vijf redenen om personeel van derden in te zetten:

- Overbrugging vacature bestaande formatie
- Ziekte/ zwangerschapsvervangings
- Specialistische kennis
- Inhuur t.b.v. projecten
- Flexibiliteit en piekbelasting

Volgens de afspraak is vanaf 2021 de registratie volgens deze indeling ingericht (zie tabel 2).

De inzet van extern personeel wordt beïnvloed door externe ontwikkelingen, zoals krapte op de arbeidsmarkt, en organisatie specifieke ontwikkelingen, zoals de woningbouwopgave en tijdelijke extra inzet op bijvoorbeeld de uitvoering van de TOZO-regeling.

Daarnaast maken afdelingen als Afvalinzameling, Publieksplein en Vrije Tijd gebruik van een flexibele schil inleenpersoneel (uitzendkrachten) rond een vaste schil van eigen personeel. Deze flexibele schil is nodig om de continuïteit van de dienstverlening te blijven waarborgen bijvoorbeeld bij seizoen pieken in de werkzaamheden. Daarbij is er voortdurend aandacht voor het omzetten van flexibele inzet naar vast personeel, daar waar mogelijk.

Behoud van kennis en kwaliteit in de organisatie is een belangrijke motivatie om inhuur van externe medewerkers om te zetten naar vast personeel.

Daarnaast speelt het beheersbaar houden van de kosten externe inhuur een rol. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt wordt door alle gemeenten op identieke vacatures ervaren.

In dit geheel van ontwikkelingen zijn verschillende nieuwe wegen ingeslagen. Zo is gestart met een extra impuls voor de interne recruitmentfunctie. Verder is in het najaar van 2021 door het DT vastgesteld dat de maximumtermijn voor externe inhuur op 2 jaar wordt gezet en het maximumaantal uren per week op 32 uur (onderbouwde afwijking is mogelijk). Op basis van een inhuurscan wordt gekeken welke vacatures extra inzet vragen ten behoeve van een vaste invulling. Ook is een plan opgesteld voor een Arbeidsmarktoffensief “Kiezen voor Zoetermeer als werkgever”, dat in 2022 gaat worden geïmplementeerd.

De kosten van extern personeel worden hoofdzakelijk gedekt uit de reguliere personeelsbudgetten; voor het overige komt dekking uit tijdelijke projectbudgetten.

In 2021 is € 17,3 mln. besteed aan extern personeel binnen de gemeente Zoetermeer, ruim € 1 mln. minder dan in 2020. De verhouding loonkosten extern personeel vs. vast personeel binnen de gemeente Zoetermeer komt hiermee op 18% vs. 82%; in 2020 was dit nog 19% vs. 81%. Deze verhouding is gelijk aan die van de Nederlandse 100.000+ gemeenten in 2020; voor 2021 zijn deze percentages nog niet bekend.

In de onderstaande tabellen zijn de kosten van de inhuur gecategoriseerd op programma-productniveau (tabel 1), reden inhuur (tabel 2) en per tariefgroep (tabel 3).

Tabel 1: Programma-product (bedragen x € 1.000)

Programma	Bedrag 2021	Programma	Bedrag 2021
1. Onderwijs, economie en Arbeidsparticipatie	4.133	7. Inrichting van de stad	3.211
610.01 - PARTICIPATIE	414	810.23 - RUIMTELIJKE PLANNEN EN VERKEER	1.339
610.03 - INKOMENSONDERSTEUNENDE VOORZIENINGEN	3.566	822.36 - WOONWAGENHUISVESTING	163
Overige producten P1	152	830.18 - GRONDEXPLOITATIE OOSTERHEEM	230
2. Samen leven en ondersteunen	1.744	830.42 - GRONDEXPLOITATIE PALENSTEIN	283
662.01 - WMO maatwerk	794	830.74 - GRONDBEDRIJF VERSPREIDE GRONDEN EN PANDEN	273
670.01 - WMO ALGEMENE VOORZIENING	311	830.76 - GRONDBEDRIJF PROJECTEN IN UITVOERING	543
671.04 - SPECIALISTISCHE JEUGDHULP	596	922.30 - ALGEMENE BATEN EN LASTEN DIRECTIE STAD (bedrijfsvoering)	374
Overige producten P2	43	Overige producten P7	6
3. Leefbaarheid, duurzaam en groen	914	Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	158
721.19 - AFVALINZAMELING	255	002.47 - BELASTINGEN	158
723.36 - MILIEUBELEID	286	Overzicht overhead	3.043
810.28 - DAGELIJKS BEHEER EN KLEIN ONDERHOUD	150	002.13 - FLANKEREND PERSONEELSBELEID	165
810.48 - GROOT ONDERHOUD	182	002.23 - BESTUURLIJK JURIDISCHE ADVISERING	195
Overige producten P3	42	002.29 - COMMUNICATIE	299
4. Vrije tijd	345	201.02 - OVERHEAD DIRECTIE BEDRIJFSVOERING	231
530.02 - EXPLOITATIE SPORTACCOMMODATIES	249	201.09 - HUISVESTING & DIENSTEN	99
Overige producten P4	96	201.43 - FINANCIEN EN CONTROL	191
5. Veiligheid	854	201.65 - INFORMATIE & AUTOMATISERING	1.031
002.26 - VERGUNNINGEN APV- EN BIJZONDERE WETTEN	228	202.52 - AFDELING OVERHEAD WERKZORG EN INKOMEN	435
820.26 - HANDHAVING WABO, APV EN BIJZONDERE WETTEN	594	203.20 - OVERHEAD DIRECTIE STAD	121
Overige producten P5	33	209.02 - OVERHEAD CONCERNSTAF	102
6. Dienstverlening en participatie	1.991	Overige producten overhead	174
002.21 - BASISREGISTRATIES PPL	134	Rubriek 7	940
003.01 - PUBLIEKSPLEIN	527	Investeringswerken	940
820.16 - WABO-VERGUNNINGEN	1.328	Totaal	17.333
Overige producten P6	1		

Toelichting: de inzet van extern personeel heeft vooral betrekking op de programma's 1 (Onderwijs, Economie en Arbeidsparticipatie) en 7 (Inrichting van de stad). Bij Overhead is het bedrag aan inhuur op Informatie en Automatisering het gevolg van (soms zeer) moeilijk vervulbare vacatures.

Tabel 2: Reden (bedragen x € 1.000)

Reden inhuur	Bedrag 2021	percentage
Inhuur tbv overbrugging vacature	2.408	14%
Ziekte/zwangerschapsvervang	1.618	9%
Specialistische kennis	1.831	11%
Inhuur tbv projecten	6.355	37%
Flexibiliteit en piekbelasting	5.121	30%
Totaal	17.333	

Toelichting: Uit deze tabel komt naar voren dat 14% van de totale inhuur wordt ingehuurd ter overbrugging van vacatures.

Tabel 3: Per tariefgroep

Tariefgroep	Werk. Uitgaven 2021	Aantal fte (gem.)	Aantal uur = fte *1450
A (tot 50)	1.456.163	35	50.312
B (50-75)	5.348.016	63	91.616
C (75-100)	5.631.400	45	64.800
D (100 - 125)	3.918.096	25	36.114
E (125 en hoger)	978.954	5	7.245
Totaal	17.332.628	172	250.086

Toelichting: Van het totaal aantal ingehuurde uren valt ruim 55% in de tariefgroep tot € 75 per uur. Nog geen 3% van de ingehuurde uren vond plaats tegen een tarief van € 125 of meer; vorig jaar was dit nog ruim 4,5% van de ingehuurde uren.

Ombuigen en Vernieuwen

In het traject Ombuigen en Vernieuwen zijn twee maatregelen gericht op het verbeteren van efficiency door procesverbetering en organisatievernieuwing. Deze maatregelen zijn gebundeld in één efficiencytaakstelling van totaal € 1,5 mln. die verdeeld is over de afdelingen naar rato van de formatie-omvang. De taakstelling raakt de output niet, maar wordt gerealiseerd door efficiency. Het gedeelte voor 2021 is volledig ingevuld.

Het Nieuwe Werken 2.0.

Door de COVID-19 crisis is het noodzakelijk om nieuwe wegen te vinden in de invulling van (samen)werken. In 2021 zijn faciliteiten geregeld en basisafspraken gemaakt om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken in samenspel met veranderende COVID-19 maatregelen. Om werkplekken zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij werkzaamheden en de behoefte van medewerkers, worden de huidige werkplekken van het pand op een andere manier gebruikt. Zo zijn er meer plekken voor online vergaderingen zonder overlast van en voor de omgeving, stiltezones voor een rustige werkplek en zijn

overleguimtes voorzien van hybride vergaderunits om plaats- en tijdonafhankelijk samenwerken mogelijk te maken. Ook zijn er stappen gezet om meer overleguimten te creëren. De werkplekapp ondersteunt medewerkers bij het vinden van een passende werkplek en wordt ingezet voor het reguleren van de bezetting in het pand.

Innovatie

Bij diverse vraagstukken is innovatie onderdeel van de aanpak. Innovatie is erop gericht om snellere en betere oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken. Daarbij werkt de gemeente samen met verschillende partners. Het Dutch Innovation Park is een belangrijke plek van waaruit aan innovatie wordt gewerkt. Een voorbeeld daarvan is het experimenteerhuis waar studenten thuiszorgmedewerkers kennis laten maken met zorgtechnologie. Een ander voorbeeld is de MKB Digiwerkplaats die in 2021 aan zestig MKB-ondernemers in de regio hulp geboden bij digitalisering.

Aandacht voor management en bestuur

In een tijd waarin het rechtstreekse contact met medewerkers voornamelijk via de digitale weg verloopt, is het extra van belang dat er binnen de bedrijfsvoering aandacht is voor management, bestuur en het goede verloop van de communicatie tussen beide geledingen. Het Kernteam Continuering Bedrijfsvoering (KCB), dat direct bij aanvang van de COVID-19 crisis in maart 2020 is opgericht, heeft in 2021 opnieuw een rol gespeeld bij het ondersteunen van het draaiende houden van de organisatie. Ook hierbij is ongemerkt anders te werk gegaan.

Vorig jaar was het doel vooral om een beeld te krijgen van de effecten van (de maatregelen rondom) de pandemie op de bedrijfsvoering van de organisatie. Dit jaar is het doel verschoven naar een vinger aan de pols houden in de organisatie en uitleg geven van en communiceren over de overheidsmaatregelen. Het KCB vormt daardoor nog steeds de schakel tussen bedrijfsvoeringafdelingen, het Directieteam en het Gemeentelijk Team Incidentenbestrijding (GTI) en biedt ondersteuning aan leidinggevenden.

In een wekelijks overleg wordt besproken wat er nodig is om ervoor te zorgen dat het bedrijf haar dienstverlening aan de stad en de inwoners van Zoetermeer op een goede manier kan blijven verzorgen. Tegelijk wordt voor de medewerkers duidelijkheid gegeven door de maatregelen van de persconferenties te vertalen naar wat dit voor hen betekent. Zo zijn er onder andere protocollen opgesteld voor thuisbezoeken, zijn er sneltesten geregeld voor afdelingen waar dat nodig was en zijn richtlijnen geschreven voor het omgaan met collega's die zijn getroffen door COVID-19.

Hoewel dit team geen officiële bevoegdheid tot besluitvorming heeft, kan mede door de vertegenwoordiging van de directie, snel worden geschakeld tussen bedrijfsvoering, directie en bestuur.

Controloffunctie

Het controlejaar 2021 was op het gebied van rechtmatigheid in meerdere opzichten een bijzonder jaar. Zo is er voor het eerst samengewerkt met een nieuwe accountant (PSA), zijn er meer Sisa-regelingen die we als gemeente moeten verantwoorden ten opzichte van 2020 en is 2021 het laatste jaar waarover de accountant een controleverklaring "oude stijl" afgeeft.

Hoewel de samenwerking met de nieuwe accountant tot nu toe goed verloopt, wordt de organisatie wel geconfronteerd met een andere werkwijze. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Zo werkt PSA, op basis van voorschriften, in zo'n eerste controlejaar met een lagere tolerantie dan in komende jaren wat resulteert in extra deelwaarnemingen die uitgezet worden in de organisatie. Daarnaast is de gegevensgerichte uitvraag van PSA op basis van de

transactiestromen in de jaarrekening groter dan de reguliere procesgerichte controles die de VIC uitvoert. Dit alles kost de organisatie meer controletijd en wordt er een groter beslag gelegd op de beschikbare tijd die de VIC heeft voor het opleveren van controleresultaten. Ook de hoeveelheid aan Sisa regelingen die over 2021 moet worden verantwoord en de formats die PSA hiervoor hanteert, maken dat controles op deze dossiers meer tijd kosten dan voorgaande jaren. Vanwege die extra inspanningen is de verwachting dat de rechtmatigheidsparagraaf op de onderdelen Sociaal domein (Wmo en Jeugd), Inkoop en aanbesteding en Sisa later wordt opgeleverd.

Eind 2021 is het 213a-onderzoek Benchmark formatie en kosten uitgevoerd. Vanwege de druk op de organisatie is het onderzoeksrapport later afgerond dan gepland. In het voorjaar van 2022 wordt de raad over de uitkomsten geïnformeerd.

Nieuwe software voor de P&C-cylcus

Naar aanleiding van motie 1909-06 'Implementeren advies programmabegroting', door de raad aangenomen in het voorjaar van 2020, is in 2021 nieuwe software voor de P&C-cyclus aangeschaft en geïmplementeerd. Met deze software is een professionaliseringsslag binnen de organisatie gemaakt, zowel op het gebied van samenwerken als dat van de presentatie naar buiten toe.

De Programmabegroting 2022 – 2025 is het eerste document dat in het najaar met behulp van de P&C-software is samengesteld en gepubliceerd; de documenten zijn via de website <https://zoetermeer.begrotingsapp.nl> door iedereen te bekijken.

Aandacht voor processen en systemen

Naast alle bovengenoemde ontwikkelingen, moet ook een aantal ontwikkelingen op het gebied van processen en systemen hier worden benoemd.

Datagedreven Werken

Het afgelopen jaar is gewerkt aan de visie op datagedreven werken in de vorm van een storymap, waarmee een stip op de horizon en een strategie om daar te komen is gezet.

Ook is er een inventarisatie uitgevoerd naar de kennis en vaardigheden die aanvullend nodig zijn om datagedreven werken optimaal te ondersteunen. Deze uitvraag is vertaald naar workshops, voor bestaande medewerkers en voor het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. De technische inrichting ter bevordering van het datagedreven werken is in 2021 verder verbeterd.

Gegevensmanagement

In samenwerking met de Gemeente Delft hebben is een raamwerk datagovernance en raamwerk datakwaliteit ontwikkeld, die als basis zal fungeren om de informatiehuishouding verder op orde te brengen.

Ook is in 2021 een begin gemaakt met de I-Spiegel 3.0 van VNG Realisatie, een gezamenlijk ontwikkeld instrument om basisregistraties te vergelijken, teneinde de kwaliteit ervan te evalueren, monitoren en waar nodig te verbeteren.

Met als doel meer overzicht te creëren, is gewerkt aan het uitbouwen van de gegevenscatalogus, waarin onder andere informatie is opgenomen over in welke applicatie en bij welke afdeling specifieke gegevens zich bevinden. In praktische zin is gewerkt aan het proces inwinning van gegevens voor asset management voor het beheer van onze openbare ruimte, gericht op het verbeteren van de datakwaliteit en procesgang.

Programma Procesgericht Werken

In 2021 lag de focus op de 'de wasstraat' waarmee processen geoptimaliseerd worden. Daarbij zijn diverse interne medewerkers opgeleid om de processen zelfstandig te kunnen optimaliseren. Hierdoor zal per begin 2022 geen gebruik meer worden gemaakt van extern ingehuurd kennis, maar kan de organisatie procesverbetering zelf ter hand nemen, verder ontwikkelen, is de methodiek intern geborgd en beschikbaar voor de gehele organisatie.

Informatiebeveiliging, privacy en informatievoorziening

Een mooie nieuwe weg die in 2021 is ingeslagen, is de versterking van de samenwerking tussen de vakgebieden Informatiebeveiliging, Privacy en Informatiebeheer. Onder de naam IPI ondersteunen zij steeds meer gezamenlijk de organisatie en doen daarmee recht aan het (toenemende) belang van deze onderwerpen binnen de bedrijfsvoering en dienstverlening. De aandacht voor de vakgebieden is via verschillende producten in de organisatie geborgd, bijvoorbeeld via verplichte training voor nieuwe medewerkers en in het Dataprotection Impact Assessment (DPIA) alsook de e-learning zaakgericht werken. Voorbereid is ook de borging in de Op Koers systematiek en in de collegevoorstellen (met een aparte paragraaf IPI).

Er zijn in 2021 negen DPIA's uitgevoerd (2020: zes). De stijging heeft alles te maken met de toenemende digitalisering in de maatschappij en dus ook bij de gemeente Zoetermeer. Met het instrument DPIA worden de risico's van (nieuwe) verwerkingen van (gevoelige) persoonsgegevens in kaart gebracht en worden risicobeperkende maatregelen op de drie vakgebieden getroffen. Er is een format ontwikkeld aan de hand waarvan DPIA's op eenduidige wijze kunnen worden uitgevoerd.

De gemeente Zoetermeer is eindverantwoordelijk voor de informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer bij B.V. De Binnenbaan. De Binnenbaan voert sinds 1 januari 2021 voor de gemeente de wettelijke taken op het gebied van arbeidsparticipatie uit. De vakgebieden hebben in 2021 nauw samengewerkt om de onderlinge gegevensuitwisseling en de verzelfstandiging van de informatievoorziening bij de Binnenbaan te ondersteunen.

Hoewel informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, zijn er activiteiten die de focus hebben bij vooral één vakgebied. Deze lichten we hieronder toe.

Informatiebeveiliging

Bedrijfscontinuïteit

In december 2021 is wereldwijd een ernstig digitaal beveiligingsprobleem ontdekt. Het ging om een 'lek' in een veelgebruikte softwarecomponent Apache Log4j. Deze software komt wereldwijd in heel veel applicaties, systemen en apparaten voor, ook bij gemeenten. Maar vaak is niet meteen duidelijk in welke systemen dit het geval is. Criminelen kunnen de kwetsbaarheid misbruiken door op het betreffende systeem versturende opdrachten in te voeren of malware/virussen achter te laten, die mogelijk pas later tot effect komen.

De gemeente Zoetermeer had gedurende 2021 de voorbereiding op een ernstig cyberincident al de nodige extra aandacht gegeven en kon mede daardoor snel en adequaat handelen om de risico's rondom deze kwetsbaarheid te minimaliseren.

Computer Emergency Response Team (CERT)

Het afgelopen jaar is een belangrijke basis gelegd met het actualiseren van het CERT. Het CERT is een gespecialiseerd team van ICT-professionals, dat in staat is snel te handelen in het geval van een beveiligingsincident met computers of netwerkinfrastructuur. Het doel van het CERT is om schade te minimaliseren en snel herstel van de dienstverlening te bevorderen.

Verder zijn begin december alle bij een cybercrisis relevante medewerkers en bestuurders meegenomen in de dilemma's die optreden in het geval van een cybercrisis.

In 2021 is Zoetermeer meer dan ooit druk geweest met het proactief kijken naar ontwikkelingen en calamiteiten in de wereld in relatie tot de risico's voor Zoetermeer. De bedreigingen ten aanzien van de bedrijfscontinuïteit en de bescherming van de gegevens van onze inwoners nemen toe. Zo is er uitgebreid nader technisch onderzoek gedaan naar aanleiding van de ervaringen bij een gemeente (en een veiligheidsregio) die te maken kregen met een ransomware aanval. Diverse maatregelen zijn vervolgens genomen om de informatievoorziening robuuster te maken.

Nieuwe infrastructuur en moderne werkplek

In 2021 is de netwerkinfrastructuur voor het stadhuis aanbesteed en is de implementatie daarvan voorbereid. De belangrijkste data in ons netwerk worden met de nieuwe infrastructuur extra beveiligd tegen ongeoorloofde toegang. Verder is de introductie van de moderne werkplek in 2021 in combinatie met nieuwe hardware en integratie met Microsoft 365 voorbereid. Dit biedt de gemeente onder andere een beter geïntegreerde beveiliging zonder dat de medewerker hier last van heeft.

Ensia

In 2021 is met succes de ENSIA-audit over 2020 uitgevoerd. Zowel de audits over de DigiD-aansluitingen als die van Suwinet zijn doorlopen met een positief resultaat. Aan de aanbevelingen die hieruit naar voren kwamen, is in 2021 verder invulling gegeven.

Privacy

Leertuinen

Vrijwel alle medewerkers die cliëntcontact hebben in het Sociaal en/of veiligheidsdomein hebben in 2021 de 'Leertuinen privacy' gevolgd. Met deze methode kunnen medewerkers binnen de organisatie en met ketenpartners, geheel volgens de AVG, persoonsgegevens uitwisselen voor zover dat noodzakelijk is om een inwoner van een integraal hulpaanbod te voorzien.

Inzageverzoeken

Er zijn in 2021 zeven omvangrijke inzageverzoeken ontvangen. Ook hebben twee burgers verzocht om verwijdering van hun gegevens. Een van deze verzoeken is deels toegekend. Het andere verzoek is geweigerd omdat er voor de gemeente op grond van de Archiefwet een bewaarplicht bestaat. Tegen dit besluit is een bezwaarschrift ingediend dat in het eerste kwartaal van 2022 wordt behandeld.

Datalekken en klachten

Er zijn binnen de organisatie 35 datalekken gemeld, 30 daarvan bleken geen of geen ernstig lek te zijn. Vijf datalekken zijn vanwege de gevoelige aard van de geleeke gegevens aan de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld. Melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens is op grond van de AVG alleen verplicht wanneer er sprake is van ernstig nadeel voor de bij het lek betrokken personen, zoals een hoog risico op misbruik van de geleeke gegevens.

Er zijn in 2021 twee klachten ten aanzien van privacy ingediend. Een van die klachten ging om de wijze van verwerking van gegevens door de gastheren en -vrouwen bij het Publieksplein. Naar aanleiding van deze klacht is het proces aangepast. De tweede klacht was gericht op de vertraagde afhandeling van een inzageverzoek en een datalek dat tijdens de behandeling van het inzageverzoek is ontstaan. Deze klacht is gegrond verklaard, aan de betrokkene is een vergoeding toegekend en bestaande processen worden naar aanleiding van de klacht geëvalueerd.

Informatiebeheer

Zaaksysteem

Eén van de belangrijkste basisvoorwaarden van goed informatiebeheer is gelegen in een betrouwbaar zaaksysteem. Het bestaande zaaksysteem

functioneerde beneden de maat. Urgentie van vervanging was om zowel functionele als technische redenen groot. Heel 2021 is gewerkt aan de vervanging van het bestaande zaaksysteem door een nieuw zaaksysteem met scherpere inrichtingskaders. Begin januari 2022 is deze in gebruik genomen. Zie 2.2.5.4 Overzicht uitvoering medebewindtaken.

Pré- en é-depot

Met behulp van informatiebeheerplannen, de implementatie van het kwaliteitszorgsysteem en het inregelen van bewaar –en vernietingsprotocol per zaaktype is gewerkt aan het versterken van de positie van de gemeente rond archiefwet- en regelgeving.

Met het e-depot heeft de gemeente een volledig digitale bewaarplaats voor haar te bewaren archiefbescheiden. Met het pré-depot beschikt de gemeente over een volledig digitale omgeving voor het bewerken van archiefbescheiden voor overdracht naar het e-depot of digitale vernietiging.

Rechtmatigheid

Eventuele overschrijdingen aan de lastenkant van de programma's zijn tijdig gemeld aan de raad in de TB-en (zie onderstaande tabel). Er is dan ook geen sprake van onrechtmatige overschrijdingen op programmaniveau. De weergegeven lasten zijn exclusief reservemutaties.

Tabel rechtmatigheid

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Begroting 2021 lasten	Rekening 2021 lasten	saldo exclusief meldingen	meldingen	saldo na meldingen
1. Onderwijs, economie en Arbeidsparticipatie	-112.457	-115.724	-3.266	-4.664	1.397
2. Samen leven en ondersteunen	-110.733	-110.331	402	-3.811	4.214
3. Leefbaarheid, duurzaam en groen	-49.875	-48.336	1.538	-1.423	2.961
4. Vrije tijd	-25.080	-25.126	-46	-1.244	1.197
5. Veiligheid	-16.582	-16.913	-331	-575	244
6. Dienstverlening en participatie	-15.213	-14.676	537	-636	1.173
7. Inrichting van de stad	-29.754	-24.833	4.921	650	4.271
Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	-8.510	-2.845	5.665	1.048	4.617
Heffingsbedrag Venootschapsbelasting	-1.255	-297	958	0	958
Overzicht overhead	-41.458	-38.191	3.267	-20	3.287
Totaal	-410.916	-397.272	13.644	-10.674	24.318

Inkooprechtmatigheid

In 2021 is er drie keer een controle uitgevoerd naar de inkooprechtmatigheid en getrouwheid van de uitgaven. Tijdens periodieke accountgesprekken, die de senior inkoopadviseurs met de afdelingen voeren worden afdelingsspecifieke aandachtspunten besproken en naar de toekomst gekeken. Daar waar bewust van een Europese aanbestedingsprocedure is afgeweken is de gemeenteraad met een memo geïnformeerd.

Door de accountant is een steekproef getrokken om de gegevensgerichte verbijzonderde interne controle uit te voeren op aanbestedingen. Hier is voor € 474.632,- aan onrechtmatige inkopen voor 2021 naar voren gekomen.

Overzicht onrechtmatigheden ten aanzien van Europese inkoop en aanbestedingsregels	
Onrechtmatige uitgaven in jaarrekening 2021	852.261
- Onrechtmatige uitgaven in 2021	474.632
- Onrechtmatige uitgaven in 2021 met doorloop naar 2022	148.800
- Onrechtmatige uitgaven in 2020 met doorloop naar 2021	228.829

Rechtmatigheid investeringskredieten

De grootste overschrijdingen betreffen:

Krediet	Begroot	Melding	Uitgaven	Saldo na melding	Toelichting overschrijding
Entree Zoetermeer: VTA	662.041	0	1.805.243	-1.143.292	Het project Entree Zoetermeer bestaat uit meerdere kredieten en is verdeeld over meerdere jaarschijven. De overschrijding voor het eerste jaarschijf is circa € 170.000. Dit wordt naar verwachting in de komende jaren goed gemaakt.
Nieuwbouw Moerbeigaarde 58	2.940.868	0	3.472.644	-531.776	Voor Moerbeigaarde zijn in de afgelopen jaren verschillende kredieten beschikbaar gesteld. Eind 2021 resteert voor het totaal beschikbare budget een bedrag van ca € 355.000. Bij afronding van het project zullen de totale gemaakte kosten over de verschillende onderdelen worden verdeeld.

Upgrade Stadshart verharding en overig	1.673.850	0	2.557.691	-883.841	Het project Upgrade Stadshart bestaat uit meerdere kredieten. Door prijsstijgingen zijn de kosten hoger dan verwacht. De raad heeft bij amendement besloten om het dynamisch parkeerverwijssysteem niet aan te leggen en dit aan te wenden voor kostenstijgingen.
Vlamingstraat 1 (huisv. beeldende kunst) - Bouw	272.951	0	810.233	-537.282	Het project bestaat uit twee kredieten. Het saldo van deze kredieten is - € 31.000.

Rechtmatigheid sociaal domein

Betrouwbaarheid/ rechtmatigheid ingekochte Jeugd en WMO nieuw

De verantwoording in de jaarrekening 2021 is tot stand gekomen op basis van de ontvangen verantwoordingen inclusief controleverklaringen (van zorgaanbieders), de vastgestelde indicaties/beschikkingen en de betaalde bedragen.

De tot nu toe ontvangen controleverklaringen zijn 'schoon', dat wil zeggen dat de verantwoordingen van de controlerend accountants van de zorgaanbieders positief zijn over de betrouwbaarheid en rechtmatigheid.

De regionale afspraken betreffende de controle en verantwoording van Jeugd en WMO- nieuw zijn vastgelegd in een controleprotocol. Met de afspraken in dit controleprotocol krijgen de gemeente zekerheid over de prestatielevering en de rechtmatigheid. In het protocol is bewust rekening gehouden met het verlichten van de administratieve lastendruk bij (kleine) zorgaanbieders tot de gewenste zekerheden van de gemeenten. Daarom is ervoor gekozen om niet voor alle zorgaanbieders de verplichting op de te leggen voor een verantwoording inclusief controleverklaring. De afspraken zijn als volgt:

- Zorginstellingen met een regionale (H10) omzet jeugd > € 250.000 zijn verplicht een verantwoording in te dienen met een controleverklaring en rapport van bevindingen.
- Zorginstellingen met een regionale (H6) omzet WMO nieuw > € 125.000 zijn verplicht om een verantwoording in te dienen met controleverklaring en rapport van bevindingen.

Dat betekent dat zorginstellingen met een regionale omzet jeugd < € 250.000 en WMO nieuw < € 125.000 geen separate verantwoording met controleverklaring hoeven aan te leveren. Hiermee hebben de regio en Zoetermeer bewust gekozen om voor deze lasten te vertrouwen op de interne bedrijfsvoering van deze instellingen en geen aanvullende zekerheid te vragen over prestatielevering en rechtmatigheid. Voor alle gedeclareerde bedragen wordt in het proces wel vastgesteld (door gemeente of H10 inkoopbureau) dat het tarief/product in overeenstemming is met het contract en dat een geldige indicatie/beschikking is afgegeven door de gemeente. Wij wegen deze lasten daarom niet mee in ons oordeel over de onzekerheid in de getrouwheid en rechtmatigheid. Voor instellingen met een regionale omzet boven de norm waarbij niet (tijdig) de controleverklaring is ontvangen, wordt dit bedrag wel als onzeker meegenomen.

Overzicht uitvoering medebewindtaken

De Wet Revitalisering generiek toezicht (Rgt) is erop gericht om het horizontaal toezicht ten aanzien van medebewindstaken door de raad te versterken. Het gemeentebestuur van Zoetermeer heeft dit als volgt ingevuld:

- Naast de programmaverantwoording wordt in deze subparagraaf 'Uitvoering medebewindstaken' apart ingegaan op de uitvoering van medebewindstaken door het college in 2021.
- Met de provincie is een bestuursovereenkomst gesloten op grond waarvan de gemeenten voor zes beleidsdomeinen de stand van zaken voor de uitvoering aangeven (IBT-rapportage). Deze gemeentelijke IBT-rapportage is als bijlage in het jaarverslag opgenomen.

Overigens geldt vanaf 1 januari 2022 een nieuwe bestuursovereenkomst, die gaat leiden tot een andere opzet van dit toezicht. Dit wordt in 2022 verder uitgewerkt en zal gaan leiden tot een andere wijze van rapporteren.

Uitvoering medebewindstaken in 2021

Op basis van de begroting 2021, de toezichtindicatoren voor de beleidsdomeinen én de bestuursovereenkomst (IBT-rapportage) wordt over de uitvoering van de medebewindstaken in 2021 het volgende opgemerkt (dit betreft de onderdelen die geen groene scores hebben):

Financiën

Het eerste jaar van de Programmabegroting 2022-2025 is structureel in evenwicht. In het laatste jaar is er sprake van een tekort. De score is daarom oranje. De gemeentefinanciën staan onder druk. Bij het opstellen van de Programmabegroting was er onzekerheid over (structurele) rijksbijdragen voor toegenomen kosten jeugd en Wmo, mogelijke opschorting/afschaffing van de opschalingskorting en de (gevolgen van de) herverdeling van het gemeentefonds. In afwachting van die ontwikkelingen is er vooralsnog afgezien van extra bezuinigingen.

Archief- en informatiebeheer

In eerdere rapportages is geconstateerd dat het archief- en informatiebeheer van de gemeente een aantal structurele problemen kent. Hierbij is ook geconstateerd dat er drie belangrijke randvoorwaarden zijn die verbeteringen mogelijk moeten maken, namelijk:

1. De vervanging van het zaakstelsel.
2. Medewerkers, proceseigenaren en de directie moeten zich beter bewust worden van het belang van archief- en informatie en hun eigen rol en verantwoordelijkheid hierin, zodat ze hiernaar kunnen handelen.
3. Bij initiatie, advisering over en implementatie van verbetermaatregelen speelt het team Informatiebeheer een cruciale rol. Kennis en competenties zijn binnen dit team echter in onvoldoende mate aanwezig om aan de toenemende vraag te kunnen voldoen. Investeren in het team Informatiebeheer is nodig om het gewenste niveau te behalen en te behouden en aan de vraag vanuit de organisatie te kunnen voldoen.

In 2021 is het zaakstelsel vervangen. De data uit het oude zaakstelsel zijn gemigreerd naar het pre-depot, waar vernietigingstermijnen worden toegekend of zaken worden voorbereid op overbrenging naar het e-depot van de gemeente. De bewustwording van het belang van archief- en informatiebeheer is vergroot door een samenwerkingsverband met de vakgebieden privacy en informatiebeveiliging op te zetten. Dit heeft er onder andere toe geleid dat informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer een vast onderdeel worden van de Op Koers-gesprekken met medewerkers en college- en raadsvoorstellen. Daarnaast moet bij de aanschaf van een applicatie eerst worden getoetst of deze vanuit het oogpunt van privacy, informatiebeveiliging en informatiebeheer voldoet. Ook worden de bevindingen die de gemeentearchivaris doet ten aanzien van het toezicht op het archief- en informatiebeheer sinds 2021 breder in de gemeentelijke organisatie gedeeld. Hiermee zijn belangrijke stappen gezet die de verdere verbetering van het gemeentelijke archief- en informatiebeheer mogelijk maken. De komende jaren moeten verdere verbetermaatregelen worden geïmplementeerd, waaronder:

- De implementatie van een kwaliteitszorgsysteem.
- Het vergroten van de kennis van medewerkers met betrekking tot het concept zaakgericht werken en de voordelen die dit heeft voor de dienstverlening en de informatiehuishouding.
- De afronding van het proces om tot vervanging van papieren archiefbescheiden door digitale reproducties te komen.
- Het opstellen van informatiebeheerplannen waarmee de verblijfplaats van informatie binnen de gemeente in kaart wordt gebracht en op basis waarvan concrete maatregelen genomen kunnen worden om het beheer van informatie te verbeteren.
- Het opstellen van een visie op het gemeentelijke archief- en informatiebeheer.

Om deze verbetermaatregelen door te kunnen voeren, is het van belang dat het onderwerp archief- en informatiebeheer de komende jaren de blijvende aandacht heeft van alle betrokkenen en het team Informatiebeheer de middelen krijgt om verbetermaatregelen (snel) in te voeren.

Huisvesting vergunninghouders

De taakstelling voor 2021 bedroeg 174 te huisvesten vergunninghouders. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van de afgelopen twee jaar. Daarnaast stijgt de behoefte aan woningen bij reguliere woningzoekenden en andere doelgroepen ook nog steeds. De Provincie heeft aangegeven coulant om te gaan in de eventueel te nemen stappen op de interventieladder vanwege de medewerking aan de noodopvanglocatie in Zoetermeer. In de regionale en provinciale regietafels rond dit thema wordt gewerkt aan een voorstel voor 'matching' in de regio, waardoor kansen ontstaan voor gemeenten om elkaar te helpen bij het behalen van de taakstelling. In de jaren voorafgaand aan 2021 heeft de gemeente overigens steeds de taakstelling goed kunnen invullen.