

## 4.5. Paragraaf Bedrijfsvoering

In onderstaande kaart staan de ambities voor de ambtelijke organisatie.



De hierin opgenomen organisatiedoelen gebruiken we als indeling voor deze bedrijfsvoeringsparagraaf.

### Betrouwbaar en professioneel

#### Doelmatigheidsonderzoek

Jaarlijks doen we onderzoek naar de doelmatigheid van een bepaald product of proces. Het inwonerspanel is in de afgelopen periode onderwerp van onderzoek geweest. In 2025 wordt het proces van de aanschaf van voertuigen bij de buitendienst onderzocht, waarbij de vraag centraal staat hoe doelmatig en doeltreffend dit proces wordt uitgevoerd.

#### Rechtmatigheidsverantwoording

In de jaarrekening 2023 heeft het college voor het eerst een rechtmatigheidsverantwoording opgenomen. Dit betrof een niet rechtmatige verklaring, met name veroorzaakt doordat het begrip rechtmatigheid een andere interpretatie heeft gekregen dan voorheen gebruikelijk was. Insteek is (uiteraard) om in de jaarrekening wel tot een rechtmatige verklaring te komen. Welke stappen we moeten zetten om tot een dergelijke rechtmatige verklaring te kunnen komen zal in beeld worden gebracht en vervolgens worden afgewogen.

#### Visie op control

Om als organisatie goed 'in control' te zijn is het belangrijk dat taken en verantwoordelijkheden op de juiste wijze invulling krijgen. De eerder vastgestelde visie op control is hierbij ondersteunend. Op basis van deze visie is in de afgelopen periode onderzocht hoe de interne controlltaken worden ervaren en waar er verbeterpunten zijn. Deze

verbeterpunten worden eind 2024 als geheel door het management besproken en waar binnen de (personele) mogelijkheden die er zijn worden geprioriteerd en opgepakt.

### Projectmatig werken

De afgelopen maanden is gewerkt aan een uniforme methode van projectmatig werken. Simpel, functioneel en aansluitend op de P&C-cyclus. Er is tevens helderheid in rollen en bevoegdheden wat betreft opdrachtgevers. De komende maanden wordt de nieuwe methode geïmplementeerd. De huidige projectgroepleden worden ambassadeurs zodat we voor een blijvende ingang voor verbetering en implementatie (voor nieuwe collega's bijvoorbeeld). Via OpgaveGerichteOverleggen (OGO) wordt per bestuursprogramma (opgave) gestuurd op het projectenportfolio en het bewaken van de bestuurlijke opdrachten in relatie tot ambtelijke inzet en capaciteit.

### Fraudebeheersing

De komende jaren wordt er vanuit de accountantscontrole nadrukkelijker aandacht gegeven aan fraudepreventie. Ook is dit onderwerp inmiddels onderdeel van de controleverklaring van de accountant. Via diverse invalshoeken besteden wij continu aandacht aan fraudepreventie, zoals onder meer de verbetering van de risicobeoordeling via procescontroles en bewustzijnsacties onder medewerkers.

### Communicatie

Betrouwbaar, open en eerlijk. Dat is de basis van onze communicatie naar inwoners en ondernemers. Deze en andere uitgangspunten zijn vastgelegd in een koersdocument voor de jaren 2023 – 2026. Daarin staat dat we onze overheidscommunicatie inzetten om uitleg te geven, om te luisteren naar wat onze inwoners zeggen en vinden, om te weten wat er leeft in de samenleving, om te werken aan ons imago en om onze zichtbaarheid te vergroten. We zoeken daarin continu de verbetering. In 2024 vertaalde zich dat onder andere in een vernieuwde visie op de inzet van social media en een verbeterde online monitoring. Voor 2025 koppelen we dat aan een professionele online omgevingsanalyse om op deze manier bij te dragen aan een omgevingsgerichte organisatie.

### Wet open overheid

De Woo regelt welke informatie de gemeente op eigen initiatief (actief) of op verzoek (passief) naar buiten moet brengen. In de wet staat welke categorieën actief openbaar moeten worden gemaakt; de minister bepaalt per categorie wanneer deze verplichting geldt. In november 2024 moeten in ieder geval gemeentelijke regelingen en gegevens over de organisatie, werkwijzen en bereikbaarheid gepubliceerd zijn. Daaraan voldoen we. Vanaf 2025 volgen o.a. raads- en collegestukken, advies- en onderzoeksrapporten, jaarplannen en -verslagen, klachten en beschikkingen. De actieve openbaarmaking vraagt een forse juridische, technische en organisatorische inspanning. Dat betreft de aanpassing van werkprocessen en systemen en medewerkers moeten weten wat van hen wordt verwacht. De (verdere) invoering wordt begeleid door een breed samengestelde projectgroep.

### Informatievoorziening

Door toenemende digitalisering en het gebruik van netwerksystemen worden we hiervan steeds afhankelijker maar neemt ook de kans op uitval van systemen met mogelijk maatschappelijke gevolgen toe. Door ook in 2025 de 'basis op orde' te houden wordt het risico op uitval van systemen verkleind. Tevens neemt, mede door internationale spanningen, het risico op cyberaanvallen/cybercrisis in het digitale domein toe. Met de Europese NIS2-richtlijn en de nationale vertaling daarvan naar de Cybersecuritywet, zal in 2025 (zowel lokaal als nationaal) verder worden gewerkt aan het verhogen van het niveau van cyberbeveiliging. Geïnterviewd wordt welke gevolgen deze richtlijn heeft voor de organisatie om vervolgens een plan van aanpak op te stellen.

### Marktonwikkelingen ICT

In de software-industrie is het onrustig. Er is sprake van overname van partijen en verschuivingen van software tussen partijen. De investeringen om ontwikkelingen bij te houden zijn groot en gebeuren door deze partijen niet altijd en vanwege onzekerheden behouden ze het personeel niet. We merken dat partijen daardoor niet (meer) altijd het afgesproken resultaat behalen of niet eens (kunnen) reageren op uitvragen in de markt. Voor de komende periode staan verschillende aanbestedingen op de planning waarbij dit een aandachtspunt gaat zijn.

### **Samenleving tevreden**

... over onze dienstverlening, over hoe we integraal samenwerken en over onze gastvrijheid.

### Dienstverlening

Inwoners en ondernemers komen op diverse momenten in contact met ons. Wij vinden het belangrijk dat dit contact dan prettig verloopt. In welke vorm dit contact dan ook plaatsvindt: digitaal, telefonisch, schriftelijk of fysiek. Aan onze inwoners en ondernemers vragen we hoe zij onze dienstverlening ervaren. Bijvoorbeeld via enquêtes in de KlantContactMonitor (KCM). We gebruiken uitkomsten van de enquêtes om onze dienstverlening te optimaliseren. Daarnaast gebruiken we de uitkomsten van de enquêtes, de analysetool voor onze website (SiteImprove) en het Testpanel om onze brieven en online informatie te verbeteren. Gebruiksgemak, duidelijke taal en (digitale) toegankelijkheid staan daarbij centraal. Met het project Duidelijke Taal zetten we extra in op het vereenvoudigen van teksten.

### Schoonmaak

Een Europese aanbesteding is in gang gezet voor een nieuw schoonmaakcontract voor alle gemeentelijke gebouwen (o.a. gemeentehuis, gemeentewerf en gymzalen).

### Verduurzaming bedrijfsvoering

Als overheid stimuleren wij duurzaamheid bij onze inwoners en bedrijven. Op het gebied van onze bedrijfsvoering hebben wij natuurlijk een voorbeeldfunctie. In het Klimaat- en duurzaamheidsambitie document zijn onze ambities voor de komende jaren vastgesteld. In 2023 brachten we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze organisatie in kaart met de CO<sub>2</sub>-prestatieladder methodiek. Aan de hand hiervan worden maatregelen getroffen, onder meer het verminderen van het fossiel brandstofgebruik en het slimmer omgaan met energie. Daarnaast organiseren we jaarlijks een klimaat- en duurzaamheidsweek om medewerkers bewust te maken en te inspireren tot duurzaam gedrag.

De gemeente heeft ook een voorbeeldfunctie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI). Steenwijkerland heeft het manifest MVOI ondertekend. Om hier verder invulling aan te geven stellen we een actieplan MVOI op en borgen dit in het gemeentelijk inkoop- en aanbestedingsbeleid.

### **Medewerkers tevreden**

... over de positieve werksfeer, een fijne werkomgeving, de ruimte voor ontwikkeling en over een goede werkgever.

### Eigenaarschap, verbinding en gezamenlijkheid

Medewerkers binnen Steenwijkerland voelen zich betrokken en verantwoordelijk dat blijkt ook uit het medewerker onderzoek. Daarin zit de kracht van de organisatie. Een thema dat voor alle overheden enorm van belang is, is eigenaarschap. Hoe koppelen we de krachten van onze organisatie aan dat thema. Een groep van ambassadeurs uit alle teams binnen de organisatie is in 2024 gestart en gaat in 2025 hier verder mee aan de slag. Hoe kunnen we met elkaar samenwerken op een manier die recht doet aan het individu en die bijdraagt aan de doelstellingen van de

organisatie. Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, weten waar je over gaat, prioriteren en bewuste keuzes maken.

#### Vitaliteit en de duurzaam inzetbare medewerker

De aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is gebaseerd op een lange termijn visie. Onder het mom 'Hoe jij in je vel zit doet er toe' worden ook in 2025 medewerkers ondersteund bij het vergroten van hun vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. De ondersteuning bestaat uit praktische handvaten die medewerkers helpen fit en gemotiveerd te blijven, door voldoening te halen uit werk dat bij hen past. Dit draagt bij aan het behoud van gemotiveerde en enthousiaste medewerkers.

#### Medewerker onderzoek

We willen dat onze medewerkers zowel tevreden als vitaal zijn. We evalueren dit periodiek door middel van onderzoek. In het najaar van 2024 wordt weer een medewerkeronderzoek uitgevoerd. Het doel is enerzijds vast te stellen waar we staan als organisatie in de ogen van de medewerkers en daarnaast input te vinden voor verbeterpunten. In 2025 gaan we aan de slag met de resultaten van dit onderzoek: welke sterke punten willen we behouden of uitbouwen en waar vinden we verbeterpunten om aan te werken.

#### Personele gegevens

In de paragraaf bedrijfsvoering nemen we ook cijfermatige informatie op het gebied van onze medewerkers over de eerste helft van 2024 en ter vergelijking over 2022 en 2023.

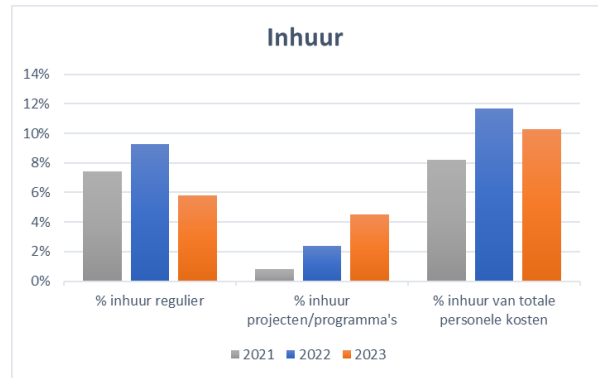
#### *Formatie/bezetting*

<b>Formatie / bezetting</b>	Periode 2022	2023	2024 Q2
	Peildatum 31-12-2022	31-12-2023	30-6-2024
Aantal medewerkers	432	457	475
Bezetting (aantal mdw in fte)	378,8	403,7	415,3
Formatie (begroting in fte)	407,5	423,7	434,7
Formatieruimte (fte)	28,7	20,0	19,4
Aantal medewerkers inhuur	78	62	58
Totaal medewerkers inclusief inhuur	510	494	533
<i>fte= full time medewerker</i>			
	<i>aantal mdw</i>	2022	2023
Stagiaires		25	23
			jan-jun 2024
			19

De bezetting is in 2024 licht toegenomen. De formatiestijging vloeit voort uit de vastgestelde begroting 2024 en betrouf onder meer formatie voor recreatie en toerisme, verkiezingen, duidelijke taal, controle openbare ruimte, bouwkunde en vitaal platteland. Deels betreft het tijdelijke formatieruimte voor specifieke projecten of programma's. Dergelijke formatieruimte wordt geregeld ook door inhuur van externe medewerkers ingevuld.

## Inhuur

In de grafiek wordt de inhuur in de voorgaande jaren getoond. De kosten voor inhuur de eerste helft van 2024 waren 7,9% van de totale loonkosten (in 2023 was dit: 10,3%). De kosten voor inhuur voor projecten zijn gelijk aan die in 2023 (3,5% van de loonkosten). De kosten voor reguliere inhuur is in de eerste helft van 2024 gedaald naar 4,4% van de loonkosten (6,9% in 2023). Het percentage inhuur ligt ook op een lager niveau dan de gemiddelde inhuur voor vergelijkbare gemeenten.



## Arbeidsmarkt

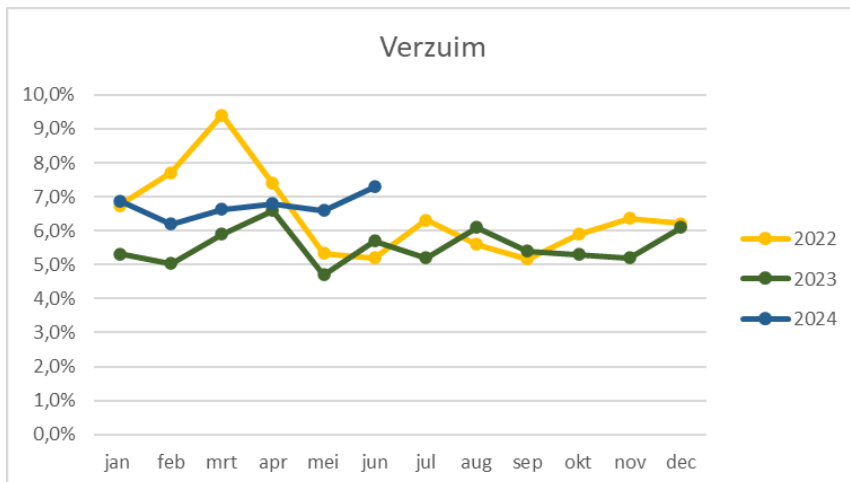
<b>In-, door-, uitstroom</b>					
	<i>aantal mdw</i>	2022	2023	jan-jun 2023	jan-jun 2024
instroom (aantal nieuwe mdw)		54	69	40	43
doorstroom (intern andere functie)		7	11	2	0
uitstroom (aantal mdw uit dienst)		40	44	11	8
% uitstroom		9%	10%	2%	2%
Aantal vacatures*		50	0	48	53
lopend				8	19
ingevuld				29	31
niet ingevuld				11	3
<i>*detail gegevens beschikbaar vanaf maart 2022 ivm nieuw systeem</i>					

De arbeidsmarkt blijft in beweging. De eerste helft van 2024 zien we iets meer instroom en iets minder uitstroom dan de voorgaande jaren. Door de gunstige arbeidsmarkt vertrekken medewerkers relatief makkelijk en lukt het ook steeds om nieuwe medewerkers te vinden. Het kost voor sommige plekken wel meer moeite. Er zijn soms meerdere wervingsrondes nodig voor het invullen van een vacature. Vacatures op gebied van o.a. verkeer, ruimtelijke ontwikkeling, juridische en financiële functies zijn het moeilijkst te vervullen. In 2025 vervolgen we onze inspanningen op arbeidsmarktcommunicatie om de juiste medewerkers aan te kunnen trekken.

Bij omliggende gemeenten en ook landelijk is een vergelijkbaar beeld te zien. De verwachting is dat de arbeidsmarkt in 2025 in beweging zal blijven. Aantrekkelijk werkgeverschap is het sleutelwoord. Dat begint met het zorgen voor een goede start voor onze nieuwe collega's. Daarnaast is er veel aandacht voor het behoud van medewerkers. Dit doen we bijvoorbeeld door in te zetten op de hele loopbaan van de medewerker bij de gemeente. In 2025 blijft de focus op vitaliteit en inzetbaarheid en richten we ons op nadrukkelijker op de ontwikkeling later in de loopbaan van onze medewerkers. Doel is bij te dragen aan het behouden van talenten, bieden van perspectief en het stimuleren van doorstroom naar andere functies.

## Ontwikkeling ziekteverzuim

Verzuim				
	2022	2023	jan-jun 2023	jan-jun 2024
verzuim %	6,4%	5,5%	6,6%	6,9%
<i>exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof</i>				



Het verzuim in 2024 ligt iets boven het niveau van vorig jaar. De oorzaak hiervan ligt vooral in het langdurig verzuim. Doelstelling voor 2025 is een stabiel lager verzuim over de hele organisatie. Dit doen we door in te zetten op preventie en actieve begeleiding bij verzuim. Zo is onlangs een specifieke verzuimtraining voor onze leidinggevenden georganiseerd. Ook de inzet van ons vitaliteitsprogramma heeft tot doel het verzuim zo laag mogelijk te houden.