

# Jaarstukken 2021

Versie vastgesteld door Raad

16 juni 2022





# Bedrijfsvoering

Gemeentesecretaris: T. Kemper (a.i)

## Diemen '22

De ambtelijke organisatie is in juni 2020 gestart met de uitvoering van een organisatie-ontwikkeltraject genaamd Diemen '22. Het motto van Diemen '22 is 'Koesteren wat ons bindt en veranderen wat nodig is'. Het doel is om de organisatie klaar te maken voor de toekomst. Diemen '22 schept de juiste voorwaarden. Het organisatie-ontwikkeltraject is verdeeld in drie fases:

Fase 1: Wat inspireert ons?

Fase 2: Wij proberen, leren en innoveren

Fase 3: Dit is Diemen in 2022

### Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is doorgevoerd. Met Diemen '22 is de structuur van de ambtelijke organisatie aangepast. Daarbij werkt de organisatie nu met een directieteam van vier directieleden. Daarnaast is de nieuwe functie van teamleider geïntroduceerd. In april werden de meeste teamleiders benoemd. Vanaf oktober 2021 hebben alle teams een teamleider. Het traject is in goede harmonie afgerond en wordt gezien als een mijlpaal voor de organisatie.

### Nieuwe organisatievisie en kernwaarden

De ambtelijke organisatie heeft voor het laatst tijdens het organisatie ontwikkeltraject 'Koers op kwaliteit' in 2009 kernwaarden opgesteld om de organisatie verder te professionaliseren. Deze kernwaarden zijn de afgelopen jaren op de achtergrond geraakt en waren aan vernieuwing toe. Vanuit vastgestelde visies door de raad is gekeken naar het handelen van medewerkers en de verdere professionalisering hiervan. Daarom is er een traject gestart om tot deze nieuwe visie en kernwaarden te komen.

De visie heeft als slogan 'Het beste voor Diemen. Op onze eigen manier.'

Dit doet de organisatie voor én met Diemen, door te denken én te doen, voor nu én straks.

De kernwaarden die hierbij zijn opgesteld zijn:

- Bewust doen
- Met lef
- Leergierig
- Verbindend
- Open houding

De organisatie is met deze nieuwe kernwaarden klaar om verder te professionaliseren.

De visie en kernwaarden komen terug in de teamplannen, evaluatiegesprekken met medewerkers, sollicitatiegesprekken en de introductiedag.

### Klachtenregeling

De teamleiders zijn in de nieuwe organisatiestructuur aangesteld als klachtbehandelaars. Zij hebben hier een workshop voor ontvangen zodat klachten nu op een gedegen wijze via de teamleiders en klachtencoördinator worden behandeld.

### **Teamplannen nieuwe stijl**

In 2021 hebben alle teams een teamplan opgesteld. Het teamplan moet het gesprek binnen het team, binnen de organisatie en met directie en bestuur ondersteunen om zo richting te geven aan de werkzaamheden binnen het team. Dit teamplan geeft inzicht in de werkzaamheden, doelen, resultaten en prioriteiten. Het wordt ingezet als sturingselement en is een middel om gedurende het jaar te monitoren, bij te sturen en evalueren. Het teamplan moet uiteindelijk leiden tot grip op de werkzaamheden in relatie tot de capaciteit en betere prioritering voor de organisatie en het bestuur. Het jaar 2021 was een oefenjaar. Er is een uitvoerige evaluatie gehouden waaruit successen en verbeterpunten van het gebruik van het teamplan zijn gedistilleerd. Deze worden moeten terugkomen in de teamplannen van 2022.

### **Inzet op bestuurlijke sensitiviteit vanuit de ambtelijke organisatie**

Binnen Diemen '22 is geconstateerd dat in het samenspel tussen bestuur en organisatie winst te behalen valt op drie onderwerpen:

1. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit en kennis van het krachtenveld. Dit kan helpen in dagelijks handelen en advisering richting bestuur;
2. Vaardigheden. Zo hebben we ook de tools om effectief te adviseren;
3. Instructies en afspraken.

Zo zorgen we voor verheldering en houvast. In fase 1 is een plan opgesteld om bovenstaande onderwerpen onder de aandacht te brengen bij (met name) beleidsmedewerkers. In de komende fase zal dit plan worden uitgevoerd met onder andere onderstaande acties:

- Invoeren van portefeuillehouders overleggen (gestart oktober 2021);
- Bijwonen en bespreken van een raadsvergadering;
- Format en met name een instructie ontwikkelen voor het opstellen van voorstellen voor college en raad;
- Introductie cursus bestuurlijke besluitvorming.

### **Inspiratiesessies**

- Fase 1 - stond in het teken van inspireren en leren. Daarom zijn er inspiratiesessies georganiseerd over onderwerpen die medewerkers inspireren. Deze sessies vonden online plaats. Zo is er een sessie georganiseerd over actieve taal en hoe we als organisatie actievere mails kunnen schrijven waarbij de ontvanger direct weet wat er wordt verwacht. En is de organisatie samen met Katja Staartjes op expeditie gegaan en hebben we geleerd hoe we de hoogste toppen kunnen bereiken.
- **Fase 2** - deze fase werd ingeluid met een week waarin doormiddel van verschillende activiteiten de organisatie werd meegenomen in nieuwe thema's. Deze week heeft plaatsgevonden van 27 september tot en met 1 oktober. Met de teams is onder andere het Diemer DNA-spel gespeeld. Dit spel is ontwikkeld om de kernwaarden van de organisatie op speelse wijze te introduceren bij alle medewerkers. Een van de belangrijke thema's/competenties in fase 2 is omgevingssensitiviteit. Door de coronacrisis zijn veel medewerkers het afgelopen anderhalf jaar weinig in Diemen geweest. De organisatie wil weer in contact komen met inwoners en ondernemers. En informatie en vragen van buiten naar binnen halen. Daarom zijn medewerkers van de gemeente Diemen op vrijdag 1 oktober op een laagdrempelige manier met inwoners in gesprek gegaan. Dit hebben ze gedaan op drie locaties in Diemen. Het is de wens om vaker op een laagdrempelige manier in gesprek te gaan met inwoners en ondernemers van Diemen.

## **Programmatisch werken**

Binnen de organisatie is gestart met programmatisch werken om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de ontwikkelingen binnen de samenleving. Aan de hand van de leidraad Programmatisch werken in Diemen is in fase 2 gestart met de eerste programma's zoals het programma 'Grip op het sociaal domein', het programma 'Voor en met Diemen' en het programma Duurzaamheid. Binnen deze programma's wordt nauwgezet gemonitord en geëvalueerd wat voor effect programmatisch werken heeft op de organisatie en met name op de resultaten die worden behaald voor Diemen.

## **Talentprogramma voor iedereen**

In de tweede fase van Diemen '22 willen we als organisatie meer van elkaar leren. Daarnaast willen we vanuit onze kernwaarden een leergierige organisatie zijn. Daarom gaat de organisatie meer werken met intervisiegroepen en wordt er coaching geboden aan collega's die hier behoefte aan hebben.

## **Huisvestingsvisie gemeentehuis**

De huidige huisvesting en inrichting zijn verouderd en sluiten niet meer aan bij de behoeften van de nieuwe organisatie. Het gaat om de interne bedrijfsvoering met als doel de werkomgeving te laten aansluiten op de manier van werken die past bij de nieuwe organisatiestructuur en werkwijze van Diemen '22. Belangrijke aspecten die opgenomen worden in de nieuwe huisvestingsvisie zijn:

- Duurzaamheid. Er is een duurzaamheidsagenda opgesteld en een maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid. Circulariteit zal zoveel mogelijk worden bevorderd.
- De nieuwe huisvesting is inclusief. Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor de toegankelijkheid van het gebouw voor mindervaliden. Daarnaast worden de mogelijkheden onderzocht om een genderneutraal toilet te realiseren.
- In de nieuwe huisvesting wordt rekening gehouden dat er met gevoelige en vertrouwelijk informatie wordt gewerkt. Het gemeentehuis heeft bijvoorbeeld openbare en beveiligde gedeelten die niet toegankelijk zijn voor publiek.
- In de nieuwe werkomgeving ligt de focus op het stimuleren van ontmoeten en interdisciplinair samenwerken, zowel fysiek als digitaal.
- In de nieuwe huisvesting wordt rekening gehouden met een verwachte groei van het personeelsbestand van plusminus 5% per jaar.
- Duo+ heeft de wens om met de nieuwe huisvesting meer te integreren in de huisvesting van Diemen, bijvoorbeeld door aanlandplekken te creëren voor Duo+ medewerkers binnen de huisvesting van Diemen.
- Hybride werken. Uitgangspunt is dat medewerkers geregeld op het gemeentehuis aanwezig zijn. Dit om de sociale cohesie en de korte lijnen te bevorderen en zichtbaar te zijn voor inwoners. De medewerkers kunnen ook hybride werken en de werkzaamheden uitvoeren op de plek die daarbij het beste past. Vanuit de basis is een medewerker minimaal 60% van zijn tijd op het gemeentehuis aanwezig en maximaal 40% thuis aan het werk.
- De visie wordt in Q1-2022 afgerond waarna een nieuw huisvestingsconcept wordt ontwikkeld en aansluitend een inrichtings- en verbouwplan. De raad zal tussentijds worden geïnformeerd over de voortgang. Zoals de planning er nu uit ziet zal dat aan het eind van 2022 gestart moeten worden met de verbouwing.

## Samenwerking Duo+

### *Stafbureau*

- Doorontwikkeling Governance

De directie van Duo+ bestaat uit een algemeen directeur die tevens directeur Bedrijfsvoering is, een directeur Buurt en Burger en de concern-controller. De directie is verantwoordelijk voor de verbinding met de DUO-gemeenten. In zogenoemde opdrachtgevers-opdrachtnemersoverleggen (OGON's) worden afspraken gemaakt over de dienstverlening. Het vigerende directiemodel is begin 2021 verduidelijkt door middel van een duidelijk scheiding van de verantwoordelijkheden binnen deze directiestructuur. Dit is zichtbaar gemaakt in een nieuw organogram.

Voor de zomer is de notitie "Governance" opgesteld om tot een aanscherping op de sturing vanuit het bestuurlijk perspectief te komen. Afgesproken is de Governance doorontwikkeling in gezamenlijkheid met de vier organisaties op te pakken. De eerste uitkomsten van dit proces worden in het eerste kwartaal van 2022 verwacht.

- Concern control

De afgelopen jaren heeft de focus van de risicobeheersing van Duo+ vooral gelegen op de processen met de grootste risico's. De meeste van deze risico's zijn nu in beeld en er zijn beheersmaatregelen getroffen. Het accent bij de verdere doorontwikkeling van de control functie zal nu vooral liggen op een meer integrale aanpak. Daarbij heeft het beleggen van de interne controle in de processen (in de lijn) hoge prioriteit met als doel om fouten eerder en om de organisatie in positie te brengen.

- Informatieveiligheid

Per 1 januari 2020 is het normenkader voor informatieveiligheid, overgegaan naar een nieuwe gezamenlijke Baseline voor Overheidsinstellingen (de BIO). Bedoeling hiervan is de informatiebeveiliging binnen de overheid verder te professionaliseren. Het uiteindelijke doel is te komen tot een veilige digitale overheid. De verandering van het normenkader heeft geleid tot de aanpassing en vaststelling van het strategisch en tactisch informatieveiligheidsbeleid. De professionalisering heeft in 2021 geleid tot uitbreiding van de capaciteit. Ter ondersteuning van de vakafdelingen zijn binnen Duo+ twee 'Verbindingsofficieren' aangesteld. Zij helpen de medewerkers meer bewust te maken van informatieveiligheid en ondersteunen bij het doorvoeren van maatregelen.

In 2021 zijn er voor de gemeente Diemen 9 veiligheidsincidenten geregistreerd en 17 datalekken. De impact van de datalekken was gelukkig zeer beperkt en in twee gevallen is er daadwerkelijk melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) door de Functionaris Gegevensbescherming (FG). Ook het melden van veiligheidsincidenten ondersteunt de medewerkers bij het vergroten van het bewustzijn van informatieveiligheid. In het afgelopen jaar heeft de organisatie middels een themawEEK, 'De week van de informatieveiligheid' stilgestaan met diverse vormen van voorlichting aan haar medewerkers. Tenslotte zijn er in 2021 diverse veiligheidstesten uitgevoerd om daar waar nodig extra beveiligingsmaatregelen door te voeren.

- Professionaliseren inkoopfunctie

Inkopen en aanbesteden is een steeds belangrijker functie aan het worden. Niet alleen het juiste inkoopproces doorlopen in het kader van rechtmatigheid maar ook invulling geven aan maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) zijn belangrijke ambities. In 2021 is een nieuwe nota inkoop en aanbesteding door de vier DUO-organisaties vastgesteld. Ook is hard gewerkt aan de inkoophandboeken voor de processen en het maatschappelijk verantwoord inkopen. Deze handboeken zijn met behulp van klankbordgroepen opgesteld en de verwachting is dat deze begin 2022 definitief gemaakt kunnen worden. Ter verbetering van de inkooporganisatie is binnen Duo+ ook een Projectleider Inkoopadvies aangesteld. Deze projectleider heeft onder andere als opdracht om aan de hand van eerder gegeven adviezen een organisatievorm uit te werken voor de inkoopfunctie binnen de DUO-organisatie. Aan de projectleider is ook de opdracht gegeven om een vorm van contractmanagement op te zetten, een spendanalyse inkoop op te maken, te fungeren als vraagbaak inkoop en aanbesteding voor de gehele DUO-organisatie en om de inkoopcontactgroepen om te vormen en aan te sturen. Eind van 2021 is ook de werving gestart voor de invulling van de vacature Inkoopadviseur / -regisseur.

Ter invulling van het door de gemeente ondertekende Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en de Mra intentieverklaring Circulair inkopen is een Kwartiermaker MVI aangetrokken die voor 2021 een actieplan MVI heeft opgesteld. De MVI-regisseur geeft invulling aan de maatschappelijke ambities op het gebied van duurzaam inkopen en ondersteunt de inkopers. Tenslotte monitort de regisseur ook de scores op het gebied van duurzaam inkopen (inclusief social return). Onderzocht wordt nog in hoeverre deze functie in samenwerking met de andere DUO-gemeenten kan worden ingevuld.

#### *Afdeling Bedrijfsvoering*

- Integrale dienstverlening afdeling Bedrijfsvoering

In 2021 heeft de afdeling Bedrijfsvoering zich gericht op het meer integraal vormgeven van haar dienstverlening. Planning is om deze ontwikkeling programmatisch op te pakken. In afwachting van de doorontwikkeling van de Governance is het Programma Integrale Dienstverlening on hold gezet.

- Professionalisering ondersteuning personeel en organisatie

Voor het team Personeel & Organisatie (P&O) is een transitieplan opgesteld om enerzijds de basis op orde te krijgen en anderzijds een doorontwikkeling te maken, zodat de kwaliteit van de dienstverlening op het gewenste niveau komt.

De medewerkers van het team P&O zijn per 1 juni 2021 formeel geplaatst in de nieuwe teamstructuur. Wegens vertrek van een van de P&O partners is een tijdelijke P&O partner ingehuurd. Beoogd is om die positie per 1 juni 2022 vast in te vullen. Tot december is het team tijdelijk aangestuurd door de teamleider JZ/Communicatie. Per 1 december 2021 is die rol vast ingevuld met een nieuwe teamleider (0,5fte). Ook is per 1 december 2021 een organisatieadviseur (0,5 fte) aan het team P&O toegevoegd, waardoor de dienstverlening ook op het gebied van organisatieadvies vorm kan krijgen.

Er is in 2021 veel inspanning geleverd om de basis op orde te krijgen en een doorontwikkeling te maken zodat de kwaliteit van de dienstverlening op het gewenste niveau komt. Om de transitie te vervolmaken wordt op dit moment gewerkt aan een implementatieplan (teamplan). Dit teamplan biedt een evaluatie van de transitie en zet de verdere lijnen uit. Het werken vanuit de structuur van twee adviesteams en een expertiseteam heeft in 2021 zijn vorm gekregen.

Het teamplan moet P&O helpen om de transitie ook feitelijk af te ronden.

- Inclusief werkgeverschap

Het project inclusief werkgeverschap gaat over invulling geven aan inclusief werkgeverschap in de breedste zin. Hierbij is het voldoen aan de wettelijke verplichtingen onder de Wet banenafpraak een belangrijk onderdeel. In de eerste fase is daarom primair gekeken naar de Wet banenafpraak. In de tweede fase is de focus gaan liggen op het maken van een inventarisatie voor wat betreft de Wet banenafpraak en een oriëntatie op inclusief werkgeverschap. De laatste fase is inmiddels in gang gezet. Er is een plan van aanpak opgesteld om de gemaakte plannen uit te voeren en te implementeren. Een panel is aan de slag gegaan met een gezamenlijke visie op inclusief werkgeverschap. Hiervoor zijn ook de visie en ambities bij de verschillende DUO-werkgevers, het bestuur van Duo+ én de colleges opgehaald. De verwachting is, dat het panel hiermee in 2022 een gedragen visie ter besluitvorming kan aanbieden. De visie op inclusief werkgeverschap is een onderdeel van de werkgeversvisie.

In afwachting op deze visie (en daaruit afgeleid beleid), heeft Diemen aangegeven dat zij hun huidige inspanningen als inclusieve werkgever willen meten. Als startpunt hiervoor geldt een zogenaamde nulmeting. Deze nulmeting (Inclusiescan) is uitgevoerd tezamen met onderzoeksbureau AnalitiQs. De resultaten hiervan worden begin 2022 gedeeld.

- Verbetering archief / Programma zaakgericht werken

In het kader van Inter Bestuurlijk Toezicht (IBT) heeft de Provincie haar jaarlijkse controle uitgevoerd bij de DUO-gemeenten. Uit het inspectierapport kwam naar voren dat er met name bij het digitale archief verbeteringen moeten worden doorgevoerd. Op basis van een verbeterplan is in 2021 gestart met het op orde brengen. Duo+ voert voor ons de archiefwerkzaamheden uit. Ten eerste is de capaciteit voor de archiefwerkzaamheden uitgebreid. Structureel is 1,0 extra formatie beschikbaar gesteld. Incidenteel is budget beschikbaar gesteld om de achterstanden in te halen. In de uitvoering is enige vertraging ontstaan en lopen de werkzaamheden door in 2022.

Ter voorkoming van nieuwe achterstanden is in 2021 het programma 'Zaakgericht werken' gestart. Dit programma moet ervoor zorgen dat we beter digitaal zaakgericht gaan werken met als gevolg dat dit ook tot een betere dienstverlening leidt. Het programma bestaat uit de volgende projecten:

- doorontwikkeling zaakgericht werken;
- het doorvoeren van een nieuwe versie van het zaaksysteem;
- het op orde brengen van het archief;
- zorgen voor juiste sturingsinformatie;
- voorbereiden op nieuwe wetgeving zoals de Wet Open Overheid.

- Digitaliseren archief omgevingsvergunningen

Tussen 1901 en 2014 zijn bouwvergunningen op papier gearcheeerd. Vanaf 2014 is het vergunningensysteem Squit XO met een archiefwaardig DMS (Corsa) gekoppeld en worden bouwvergunningen digitaal gearcheeerd. Diemen heeft echter nog een papieren bouwarchief van 1901 tot 2014. Het verstrekken van inzage in de archiefstukken kost veel tijd. Daarnaast kost de opslag van een papieren archief in kasten veel (opslag)ruimte. Het is gewenst dat Diemen zijn papieren bouwarchief digitaliseert. Het digitaliseren van het bouwarchief is uitgesmeerd over 3 jaar en in 2020 gestart. De uitvoering van het project is in volle gang en ligt op schema.

- Digitalisering Burgerzaken / Klant Contact Centrum

De inzet is dat burgers zoveel mogelijk de gelegenheid krijgen om hun diensten en producten online aan te vragen. Doordat de koppeling tussen twee applicaties een lange periode niet goed functioneerde is een lichte achterstand ontstaan ten opzichte van de andere gemeenten in Nederland. Er heeft in 2021 een inhaalslag plaatsgevonden maar we zijn er nog niet. In 2021 is gekozen een programmatische aanpak voor de thema's communicatie, participatie en dienstverlening door te voeren. Onder de naam 'Voor en met Diemen' wordt invulling gegeven aan deze thema's met als doel een snelle en accurate dienstverlening.



## Overhead

Bij de vernieuwing van de Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is de transparantie van de bedrijfsvoeringskosten een belangrijk punt. Het is verplicht voorgeschreven dat de gemeenten inzichtelijk maken wat de overheadkosten zijn. De BBV schrijft voor welke kosten tot de overhead gerekend moeten worden. Onderstaand een gesaldeerd overzicht van de overheadkosten.

| Soort kosten                                           | Begroting<br>2021<br>primitief | Begroting<br>2021<br>totaal | Rekening<br>2021 | Budget<br>resultaat<br>2021 |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|
| Diemen 2022                                            | -                              | -300                        | -130             | 170                         |
| Bijdrage Duo+ (gemeenschappelijke regeling)            | -6.300                         | -6.335                      | -6.349           | -14                         |
| Bijdrage Inkoopbureau Stichting Rijk                   | -170                           | -170                        | -145             | 25                          |
| Directie en bestuursadvisering/-ondersteuning          | -2.113                         | -1.663                      | -1.697           | -34                         |
| Afdelingsmanagers                                      | -859                           | -708                        | -718             | -10                         |
| Ondernemingsraad                                       | -63                            | -47                         | -28              | 19                          |
| Communicatie + participatie                            | -201                           | -213                        | -240             | -27                         |
| Financiën                                              | -50                            | -50                         | -31              | 19                          |
| Juridische zaken                                       | -290                           | -304                        | -333             | -29                         |
| Personeel & Organisatie                                | -104                           | -104                        | -131             | -27                         |
| Informatisering & Automatisering                       | -41                            | -17                         | -21              | -4                          |
| Interne dienstverlening                                | -247                           | -247                        | -211             | 36                          |
| Facilitair                                             | -452                           | -462                        | -483             | -21                         |
| Vervoermiddelen                                        | -206                           | -211                        | -203             | 9                           |
| Huisvesting                                            | -1.345                         | -1.322                      | -1.391           | -69                         |
| Overige kosten bedrijfsvoering                         | -40                            | -162                        | -171             | -9                          |
| Verrekening overhead met grondexploitaties en tarieven | 274                            | 229                         | 232              | 4                           |
| <b>Totaal overhead</b>                                 | <b>-12.207</b>                 | <b>-12.086</b>              | <b>-12.048</b>   | <b>37</b>                   |

De bijdrage aan Duo+ is met ruim € 6,3 miljoen goed voor de helft van de totale overheadkosten. Oorzaak hiervan is dat alle bedrijfsvoeringstaken zijn ondergebracht bij Duo+.

| Soort kosten                                    | Specificatie  | Begroting<br>2021<br>primitief | Begroting<br>2021<br>totaal | Rekening<br>2021 | Budget<br>resultaat<br>2021 |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|
| Team Administratie Sociaal Domein               | Salariskosten | -780                           | -772                        | -779             | 7                           |
| Team Sociaal Team Diemen                        | Salariskosten | -430                           | -469                        | -529             | 60                          |
| Team Infra                                      | Salariskosten | -1.526                         | -1.349                      | -1.392           | 43                          |
| Team Projecten                                  | Salariskosten | -593                           | -563                        | -569             | 6                           |
| Team Ruimtelijke beleid                         | Salariskosten | -1.346                         | -1.321                      | -1.330           | 9                           |
| Team Beleid Samenleving                         | Salariskosten | -1.202                         | -1.170                      | -1.231           | 61                          |
| Team Sportbedrijf                               | Salariskosten | -                              | -880                        | -939             | 59                          |
| Team Sociale Zaken                              | Salariskosten | -1.221                         | -1.268                      | -1.259           | -9                          |
| Team Wijkbeheer                                 | Salariskosten | -1.516                         | -1.400                      | -1.378           | -22                         |
| Team Wmo                                        | Salariskosten | -814                           | -777                        | -770             | -7                          |
| Team Gebouwen en Facilitaire zaken              | Salariskosten | -674                           | -699                        | -732             | 33                          |
| Team Openbare orde en Veiligheid & Vergunningen | Salariskosten | -1.235                         | -1.238                      | -1.249           | 11                          |
| Team Handhaving                                 | Salariskosten | -980                           | -624                        | -650             | 26                          |
| Team Burgerzaken en KCC                         | Salariskosten | -1.242                         | -980                        | -1.065           | 85                          |
| <b>Totaal salariskosten vakafdelingen</b>       |               | <b>-13.559</b>                 | <b>-13.510</b>              | <b>-13.872</b>   | <b>362</b>                  |

Voor de sturing worden de kosten van de overhead afgezet tegen de salariskosten van de vakafdelingen. Verhoging van dit percentage heeft een positief effect op het begrotingssaldo en een negatief effect op de kostendeekkende tarieven en saldi van de grondexploitaties.

| Soort kosten                                                      | Begroting<br>2021<br>primitief | Begroting<br>2021<br>totaal | Rekening<br>2021 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Overhead uitgedrukt in percentage van salariskosten vakafdelingen | 90%                            | 89%                         | 87%              |

Ondanks dat het berekende overheadpercentage ongeveer 87% is, rekenen we bij de vaststelling van de kostendeekkende tarieven en grondexploitaties 60% aan overheadkosten toe. Dit is besloten bij vaststelling van de Begroting 2021. Het lagere percentage ligt in lijn met de toegerekende overhead zoals het voor de BBV-aanpassing (2016) plaatsvond. Aanpassing van dit percentage heeft consequenties voor de tarieven en het resultaat van grondexploitaties.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de toegerekende overheadkosten.

| Doorbelasting naar kostendeekkende tarieven en grondexploitatie           | Begroting<br>2021<br>primitief | Begroting<br>2021<br>totaal | Rekening<br>2021 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Parkeren                                                                  | -251                           | -274                        | -285             |
| Omgevingsvergunningen                                                     | -287                           | -294                        | -309             |
| Overige leges (waaronder burgerzaken)                                     | -289                           | -321                        | -336             |
| Afvalstoffenheffing                                                       | -179                           | -181                        | -190             |
| Rioolheffing                                                              | -326                           | -320                        | -337             |
| Begraven                                                                  | -5                             | -5                          | -5               |
| Grondexploitaties                                                         | -274                           | -229                        | -232             |
| <b>Totaal doorbelasting kostendeekkende tarieven en grondexploitaties</b> | <b>-1.612</b>                  | <b>-1.623</b>               | <b>-1.695</b>    |

## Indicatoren

| Indicator                               | Bron                     | Realisatie 2020 | Begroting 2021 | Realisatie 2021 |
|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Arbeidsverzuim                          | HRM-administratie        | 5,4%            | 4,5%           | 5,4%            |
| Personeelsverloop                       | HRM-administratie        | 16%             | 15%            | 16%             |
| Aantal vacatures                        | HRM-administratie        | 29              | 40             | 33              |
| Realisatie HRM gesprekken               | HRM-administratie        | 100%            | 75%            | 60%             |
| % betaling facturen binnen 30 dagen     | Financiële administratie | 88%             | 95%            | 82%             |
| Aantal fte formatie per 1.000 inwoners  | HRM-administratie        | 6,839           | 6.000          | 6,978           |
| Aantal fte bezetting per 1.000 inwoners | HRM-administratie        | 6,654           | 5.842          | 6,657           |

## Investeringsen

| Investering (bedragen x € 1.000)                                    | Budget | Realisatie t/m 2021 | Vrije ruimte | I: in uitvoering<br>D: doorschuiven<br>V: vervallen<br>A: Afgewikkeld |
|---------------------------------------------------------------------|--------|---------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 740204 vervangen CV installatie voormalig Prinses Marijkeschool     | 45     | 45                  | -            | A                                                                     |
| 750201 Vervangen sportbestellen diverse accommodaties               | 40     | 40                  | -            | A                                                                     |
| 750205 Vervangen diverse technische installaties sportcentrum Duran | 365    | 365                 | -            | A                                                                     |

# Lokale Heffingen

Financieel strategisch adviseur: K. Deutekom

## Algemeen

De paragraaf lokale heffingen bevat de volgende onderwerpen:

- de inkomsten, met een toelichting op het verschil tussen de begrote en werkelijke opbrengsten;
- inzicht in het aantal kwijtscheldingen met bijbehorende budgettaire consequenties.

In de raadsvergadering van 13 oktober 2016 is de 'Nota Lokale Heffingen 2016' vastgesteld. In deze nota staan alle lokale heffingen opgesomd en is aangegeven welke sturingsinstrumenten de raad heeft op de lokale lastendruk. Deze sturingsinstrumenten kunnen ingezet worden bij de vaststelling van de kadernota, de begroting en de belastingverordeningen.

Om de kostendekking transparanter te maken zijn ook de toegerekende kosten inzichtelijk gemaakt van de kostendekkende tarieven.