



Jaarstukken 2022



Gemeente
Hengelo

In de paragraaf 6.5 Financiering is een overzicht van de deelnemingen opgenomen met inzicht in een mogelijke, hypothetische marktwaarde van de grootste deelnemingen.

6.7 Bedrijfsvoering

6.7.1 Organisatie

De ambtelijke organisatie van de gemeente Hengelo is continu in beweging.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen en ingrijpende veranderingen in wet- en regelgeving zijn van grote invloed op ons werk; op wat we doen, hoe we dit doen en met wie we dit doen. Complexe vraagstukken en samenwerkingsvormen (zowel lokaal als regionaal) vergen andere sturing en flexibele inzet van mensen en middelen.

Ambities

Onze eigen ambities en het streven naar optimale dienstverlening aan de stad vraagt om een duidelijke focus op onze doelen en op een excellente taakuitvoering. Het college zet vol in op samenwerking, vernieuwing en transparantie.

Doorontwikkeling organisatie: Hengelo's werken

De ambitie van Hengelo's werken is te komen tot een wendbare en zelfbewuste organisatie die antwoord kan geven op grote, complexe vraagstukken. Een organisatie waarin medewerkers in hun kracht staan, die weten wat hun bijdrage is aan deze opgaven en hierin persoonlijk leiderschap tonen en samenwerken om tot een zo goed mogelijke dienstverlening te komen voor Hengelose inwoners en ondernemers.

Daarvoor is in de afgelopen jaren een transitie in gang gezet naar een andere sturingsfilosofie, die deze ambitie ondersteunt.

Afgelopen jaar zijn er verdere stappen gezet met Hengelo's Werken. Na de focus die er in 2021 lag op leiderschapsontwikkeling en opgavegericht werken ligt voor komende jaren met name de focus op het meenemen van de medewerkers in de ontwikkelingen en de veranderende wereld.

Leiderschapsontwikkeling

Leidinggevendens spelen een belangrijke (zo niet cruciale) rol in het meenemen en ontwikkelen van de medewerkers bij deze veranderingen en ontwikkelingen. Om dit te ondersteunen is er in 2022 een MD-programma samengesteld en aangeboden aan leidinggevendens dat hen helpt die cruciale rol te vervullen. Dit MD programma krijgt in 2023 een vervolg.

Opgavegericht werken

Het afgelopen jaar zijn er aardig wat stappen gezet om onze organisatie wendbaarder te maken. Er is een start gemaakt met opgavegericht werken door een programmatische manier van werken op grote strategische opgaven in te bedden in de organisatie. Concernsturing wordt bevorderd door het opheffen van sectoren en het klassieke hiërarchische sector-organogram is vervangen door een plattere en wendbare honingraatstructuur. Er is gewerkt aan het zicht krijgen op het speelveld en een vertaling te maken naar wat er nodig is om naar een wendbaardere organisatie te gaan. Daarbij is gekeken naar drie onderwerpen: in het dagelijkse werk moeten bewuste keuzes worden gemaakt in opgaven die bijdragen aan de koers van de stad en onze eigen ambities: **sturing op opgaven**. Er is geïnvesteerd in het professionaliseren van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap met duidelijkheid over rollen en de verantwoordelijkheden die hierbij horen: **werken in opdrachten**. En er is aandacht voor het **passend organiseren** van deze opgaven (programmatisch, procesmatig, projectmatig, via improvisatie of in de lijn).

Leidende motieven

Er is afgelopen jaar verder geïnvesteerd in de implementatie van de leidende motieven; betrouwbaar, respectvol, duidelijk en persoonlijk. Dit door verschillende sessies in alle teams hoe deze leidende motieven te laden en toe te passen in het dagelijks werk. De leidende motieven zijn herkenbaar en meer zichtbaar in onze manier van werken en hoe we met elkaar samenwerken.

Als gevolg van de inzet op de drie lijnen van het programma Hengelo's werken kan beter, sneller en integraler antwoord worden gegeven op vragen uit de samenleving. Hierbij wordt vanuit een heldere koers beter samenhangend gestuurd op strategische vraagstukken die noodzakelijk zijn voor een toekomstbestendige stad. Inwoners, ondernemers, verenigingen en andere partners van de stad ervaren een zichtbaar betere en prettige dienstverlening en samenwerking waarbij doelmatigheid voorop staat.

Het domein bedrijfsvoering is de afgelopen jaren op verschillende manieren bezig geweest met haar eigen doorontwikkeling. Afgelopen jaar heeft de ontwikkeling naar de rol van businesspartner veel aandacht gekregen door een ontwikkeltraject voor de bedrijfsvoeringsadviseurs. Dit heeft geleid tot verdere bewustwording en de gesprekken over dienstverlening met de afdelingen uit het primaire proces.

Bereiken?	Gedaan?
Een wendbare organisatie met een grote mate van samenwerking, transparantie, creativiteit en innovatie	Het aanpassen van onze organisatie aan alle veranderende eisen en omstandigheden is een continu proces. We hebben onder meer ingezet op: <i>Dienstverlening:</i> doorontwikkelen van ons dienstverlening vanuit de logica van de Hengeloër. Hiervoor zijn vier leidende motieven vastgesteld: betrouwbaar, persoonlijk, duidelijk en respectvol. In 2022 is verder geïnvesteerd in het implementeren van deze leidende motieven. <i>Sociaal:</i> vanuit de transities in het sociaal domein is de fase van transformatie ontstaan. Dit betekent écht anders samenwerken met partners en burgers, meer vernieuwen en keuzes maken met lef. Er is hiervoor een transformatieplan vastgesteld en een begin gemaakt met het uitvoeringsplan. De komende jaren zal hier verder op ingezet worden. <i>Fysiek:</i> de veranderende omgeving vraagt om een open houding, gericht op samenwerking intern en extern. Denken in mogelijkheden, handelen met lef vanuit vertrouwen en rugdekking. De Omgevingswet zal vanuit deze grondwaarden worden ingevoerd. In 2022 zijn hiervoor verdere voorbereidingen getroffen om als organisatie klaar te zijn als deze wet intreedt. <i>Cultuur:</i> inzetten op de verdere ontwikkeling van eigenaarschap en samenwerken vanuit het programma HW. Waarbij in 2022 de focus met name lag op leiderschapsontwikkeling, zal in 2023 meer de focus komen te liggen op het meenemen en ontwikkelen van onze medewerkers in deze veranderingen. Dit zal ook vanuit het speerpunt Leren & Ontwikkelen worden opgepakt.

6.7.2 Personeel

In de vorige paragraaf werd aangegeven dat door veranderingen in de samenleving en de snelheid waarmee dit plaatsvindt, onze rol als gemeentelijke organisatie verandert. De gemeente Hengelo dient zich te ontwikkelen tot een wendbare organisatie, zodat we snel en adequaat op ontwikkelingen uit de omgeving kunnen reageren. Deze veranderingen en de wijze waarop het personeelsbeleid wordt vormgegeven en uitgevoerd, moeten goed op elkaar aansluiten. Een modern personeelsbeleid dat aansluit bij de wensen van werknemers en de organisatiedoelstellingen is een voorwaarde voor goed en aantrekkelijk werkgeverschap en een goed presterende organisatie.

Vanuit deze onderkenning zijn in 2022 de nodige stappen gezet.

Arbeidsmarktbeleid

Zo is er, mede gelet op de geconstateerde krapte op de arbeidsmarkt, een plan van aanpak opgesteld met als doel dat de gemeente Hengelo zich vanaf 2023 zodanig onderscheidend positioneert op de arbeidsmarkt dat vacatures snel en met kwaliteit worden ingevuld. Met de implementatie van de maatregelen is reeds gestart en dit zal een vervolg krijgen in 2023.

Evaluatie werkplekconcept/hybride werken

Ook is in 2022 ons werkplekconcept in combinatie met het hybride werken geëvalueerd. We onderzochten of de faciliteiten en het gebruik daarvan in kwantitatieve en kwalitatieve zin in voldoende mate aansluiten bij de behoefte van de medewerkers en of zij bijdragen aan de doelen van het werkconcept. Meer specifiek een manier van (thuis)werken die bijdraagt aan samenwerking, waarbij we de voordelen van thuiswerken zo goed mogelijk

benutten en het gebouw ruimte biedt voor ontmoeting en verbinding. De aanbevelingen uit dit onderzoek worden in 2023 geïmplementeerd.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Tot slot is er in 2022 gestart met het traject Strategische personeelsplanning (SPP) via een pilot binnen het domein Fysiek. In 2023 zal dit concernbreed verder worden uitgerold.

Bereiken?	Gedaan?
Modern en aantrekkelijk werkgeverschap	In 2022 is hieraan op verschillende manieren bijgedragen. Binnen het project arbeidsmarktbeleid wordt o.a. aandacht besteed aan - Het opbouwen en profileren van ons werkgeversmerk en arbeidsmarktcommunicatie. - Het optimaliseren van ons arbeidsvoorwaardenbeleid. - Het nemen van integrale maatregelen ten behoeve van werving en behoud van medewerkers. In 2022 is de functie van recruiter ingevuld met de eerste succesvolle wervingsacties tot gevolg. Daarnaast is het afgelopen jaar een start gemaakt met leren en ontwikkelen als een belangrijk speerpunt binnen Hengelo's werken. Het digitale leerplatform Skillstown is afgelopen jaar beschikbaar geweest voor diverse digitale trainingen en essentials voor de medewerkers van de gemeente Hengelo. Ook is er afgelopen jaar gebruik gemaakt van de Twentse School. Deze leerplatformen dragen bij aan de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers door middel van het aanbieden van een ruim assortiment aan opleidingen, trainingen en workshops. Tot slot zijn in 2022 ook de nodige initiatieven ontwikkeld op het terrein van vitaliteit als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.
Sociale werkgever die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt	In het sociaal akkoord hebben het kabinet en sociale partners in 2013 afgesproken dat ze banen creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. Binnen onze organisatie zijn 6 plekken gecreeerd voor mensen met een garantiebaan. Afgelopen jaren zijn er op deze plekken meerdere personen werkzaam (geweest). Daarnaast verrichten bij Gildebor, Visschedijk (catering) en het Twentebad ongeveer 100 mensen met een arbeidsbeperking werkzaamheden voor de gemeente Hengelo. Voor 2023 is er binnen de HR agenda capaciteit vrijgemaakt om nog beter invulling te geven aan onze verantwoordelijkheid in deze, e.e.a. in relatie tot de thema's diversiteit en inclusie.
Optimaal benutten van talenten en het stimuleren van persoonlijk leiderschap	In 2022 is verder geïnvesteerd in Hengelo's Werken. In de teams wordt ingezet op het vergroten van eigenaarschap en (integrale) samenwerking, waarbij onze medewerkers en leidinggevendenden weten welke opdracht ze hebben en waar ze voor staan en hierin eigenaarschap tonen. Hierdoor zijn we wendbaar en kunnen goed en snel inspelen op externe of interne ontwikkelingen. Daarnaast is in 2022 ingezet op de pilot SPP binnen het fysiek domein. Doel hiervan is dat we kunnen sturen op de ontwikkeling van ons personeel in kwalitatieve en kwantitatieve zin, zodat we kunnen inspelen op de veranderende omgeving en ontwikkelingen en zo toegevoegde waarde blijven leveren voor inwoners en ondernemers.
Leiderschapsontwikkeling	Tot slot is ook binnen de gevoerde HR gesprekken aandacht geweest voor doorontwikkeling van medewerkers vanuit talent en (benodigde) competenties. Leidinggevendenden spelen een belangrijke (zo niet cruciale) rol in het meenemen en ontwikkelen van de medewerkers bij de gevraagde veranderingen en ontwikkelingen. Om dit te ondersteunen is er in 2022 een MD-programma samengesteld en aangeboden aan leidinggevendenden dat hen helpt die cruciale rol te vervullen. Dit MD programma krijgt in 2023 een vervolg.
Integriteitsbewustzijn bevorderen	Integriteit heeft voortdurend onze aandacht in de organisatie, en wordt onder de aandacht gebracht bij alle medewerkers. In 2021 is beleid vastgesteld om ondermijning bij medewerkers te voorkomen. In 2022 is dit in de uitvoering verder geïmplementeerd. Alle nieuwe medewerkers hebben een VOG overhandigd voordat zij in dienst komen. Voor de vastgestelde hoog risico functies geldt dat nieuwe medewerkers gescreend zijn voordat zij indienst zijn getreden.
Goede arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid en welzijn)	Onderhouden van maatregelen gericht op fysiek en mentaal gezonde medewerkers waaronder extra aandacht voor agressie en geweld. Vanaf 2019 volgen medewerkers die regelmatig klantcontacten hebben, een agressietraining. In de coronajaren 2020 en 2021 heeft dit een vervolg gekregen door middel van een e-learning voor de hele organisatie. In 2022 is dit weer opgepakt door agressie-trainingen op kantoor. Daarnaast is in 2022 een start gemaakt met de implementatie van het vastgestelde arbobeleid en is de rol van de vertrouwenspersoon geëvalueerd. Dit heeft geleid tot 2 nieuwe vertrouwenspersonen en tevens zijn de aanbevelingen uit dit onderzoek opgepakt. Zo krijgen de vertrouwenspersonen bijvoorbeeld meer tijd voor preventie van ongewenst gedrag.
Een verlaging van het ziekteverzuim naar maximaal 4,5%	De onderwerpen uit het arbobeleid zijn en blijven belangrijk en actueel en dit heeft geresulteerd in de vacaturestelling voor een arbocoördinator. In 2023 zal deze medewerker operationeel zijn en verdere acties uit het arbobeleid verder oppakken en implementeren. In 2022 was het totale ziekteverzuim 6,65%. Vanaf 2020 werken we met een nieuwe arbodienst waarmee we hernieuwde afspraken hebben gemaakt over verzuimpreventie en verzuimbegeleiding. Het nieuwe verzuimbeleid, vanuit de visie 'eigen regie', is vastgesteld in 2021 en wordt middels een ontwikkelplan voor leidinggevendenden en medewerkers samen met de Bedrijfspoli in de organisatie geïmplementeerd. Hierin zijn in 2022 verdere acties en stappen in gezet. De verwachting dat het ziekteverzuim hierdoor verder zal dalen in 2022 is niet uitgekomen. Belangrijkste reden hiervoor is dat de ervaren werkdruk in de organisatie hoog is. Overigens is dit vergelijkbaar met andere gemeentelijke organisaties. Gedurende het jaar is er extra aandacht geweest voor organisatieonderdelen waar het ziekteverzuim hoger dan

gemiddeld was en is ingezet op het verminderen van dit verzuim. Ook in 2023 blijft het terugdringen van verzuim een belangrijk aandachtspunt.

6.7.3 Arbeidsvoorwaarden

Goed werkgeverschap wordt mede gevormd door het pakket aan arbeidsvoorwaarden dat aan medewerkers kan worden aangeboden. Het speelt onmiskenbaar een belangrijke rol bij het werven en behouden van medewerkers. Op dit front zijn in 2022 dan ook een aantal stappen gezet.

Cao gemeenten 2021-2022

Pas na de zomer van 2021 werden de onderhandelingen voor de cao 2021-2022 hervat, hetgeen leidde tot een principeakkoord op 3 november 2021. In februari 2022 werd dit akkoord definitief met terugwerkende kracht tot 01-01-2021. De diverse onderdelen van de nieuwe cao zijn kort daarna geïmplementeerd.

Generiek functiewaarderingssysteem HR21

In 2021 is het Hengelse functiehuis opnieuw gewaardeerd in een nieuw functiewaarderingssysteem: HR21. In 2022 heeft de afronding van dit traject plaatsgevonden.

Onderzoek naar primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven is in 2022 een start gemaakt met een onderzoek naar ons huidige arbeidsvoorwaardenpakket. Dit betreffen zowel onze primaire- als secundaire arbeidsvoorwaarden. De belangrijkste vraag die in dit kader voorligt is of wij met ons arbeidsvoorwaardenpakket onderscheidend genoeg zijn om nieuwe medewerkers aan ons te binden en huidige (talentvolle) medewerkers te behouden. De uitkomst zal in de eerste helft 2023 bekend zijn.

Bereiken?	Gedaan?
Implementatie cao gemeenten 2021-2022	In 2022 zijn conform Cao de salaris ontwikkelingen (salarisverhogingen, het minimum uurloon en de eenmalige uitkering) geïmplementeerd en uitgevoerd. Voor de thuiswerkvergoeding en de uitruil kosten woon-werkvervoer is een app geïntroduceerd waarin medewerkers per dag kunnen aangeven of zij hebben thuisgewerkt of naar kantoor zijn gereisd. De verlofspaarregeling is geïntroduceerd in Youforce. Medewerkers kunnen ervoor kiezen om bovenwettelijke verlofuren in de verlofspaarpot te stoppen. De afbouwregeling leeftijdsverlof is per 1 januari 2023 geëffectueerd. Alle medewerkers die minder dan 6 bovenwettelijke verlofdagen hadden hebben per 1 januari 2023 zes bovenwettelijke verlofdagen gekregen. Er zijn geen lokale vrije dagen aangewezen in Hengelo. Dat betekent dat een medewerker ervoor mag kiezen om op Goede Vrijdag, 5 mei of de dag na Hemelvaart vrij te hebben maar dit is niet verplicht. In 2022 heeft de uitvoering van de nieuwe ouderschapsverlofregeling tot veel uitvoeringsproblemen geleid. Dit had vooral te maken met de mogelijkheid van samenloop van wettelijk ouderschapsverlof met de betaald ouderschapsverlofregeling in de cao. Ondanks de uitvoeringsproblemen is uitvoering gegeven aan de regeling zodat alle medewerkers die er gebruik van wilden maken dit ook hebben kunnen doen. In 2022 zijn onze HR-processen en systemen zijn aangepast op de cao-afspraken. Medewerkers zijn meegenomen door communicatie op Intranet, persoonlijke mails en inloopsessies. De werkgroep 'Arbeidsvoorwaarden' monitort de (landelijke en lokale) ontwikkelingen en onderneemt waar nodig actie, zoals informeren van de medewerkers en formuleren van beleid.
Duurzaam woon-werkvervoer naar het stadhuis en besteding hybride werken	Ook in 2022 is thuiswerken een belangrijke factor gebleven, waardoor er minder woon-werkverkeer is geweest dan voor Corona. Er is ook in 2022 geen aanleiding geweest het woon-werkverkeer te evalueren. De VNG en de bonden onderzoeken de wenselijkheid van een woon-werk vergoeding in de cao. Daarnaast wordt lokaal bekeken of een woon-werkvergoeding een aanvullende arbeidsvoorwaarde zou kunnen zijn.
Generiek functiewaarderingssysteem HR21	
Rechtmatig inkopen HR-trajecten	In 2022 zijn alle trajecten bij de Geschillencommissie afgerond. Een aantal medewerkers heeft nog de mogelijkheid om, indien zij het niet eens zijn met het advies van de commissie en de beslissing die de algemeen directeur daarop heeft genomen, in beroep te gaan bij de kantonrechter. In 2022 is de keuze gemaakt om een aanbestedingstraject op te starten met als doel om voor personeelsbemiddelingstrajecten en voor werving & selectie gemeentebreed een aantal preferred

suppliers te selecteren. Voor nieuwe trajecten kan een van die suppliers worden gekozen zonder dat aanbesteding nodig is. Uitvoering vindt in 2023 plaats.

6.7.4 HR Processen

Hengelo's Werken en de HR-agenda.

Eén van de programmalijnen binnen Hengelo's Werken is het verbeteren van onze HR processen. Inmiddels hebben wij in 2020 en 2021 ervaring opgedaan met een gestructureerde HR-agenda. Hiermee wordt inhoudelijk richting en focus aangebracht alsmede duidelijkheid gegeven over wat de organisatie mag verwachten t.a.v. de doorontwikkeling van onze HR processen. Een doorontwikkeling die medewerkers en managers in staat stelt om vorm en inhoud te geven aan persoonlijk leiderschap en eigenaarschap, randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om snel en adequaat in te kunnen spelen op vragen en ontwikkelingen in onze omgeving.

Nadat in 2020 en 2021 beleid is vastgesteld (en voor een belangrijk deel geïmplementeerd) rond o.a. Ziekteverzuim, werving en selectie, het HR gesprek en arbo, is in 2022 het dashboard Grip op Personeelslasten aan het management opgeleverd, hebben we focus aangebracht in ons opleidingsbeleid door een project te starten op Leren & Ontwikkelen en zijn we gestart met strategische personeelsplanning binnen het domein Fysiek. Deze thema's worden in 2023 voortgezet en verder uitgerold naar de organisatie.

Bovendien hebben we in 2022 onderzoek gedaan naar welke wensen en behoeften er onder managers bestaan t.a.v. de doorontwikkeling van eHRM. Dit onderzoek heeft een ontwikkelagenda opgeleverd voor 2023 en verder, waarmee eHRM zodanig aangepast en uitgebreid wordt dat managers en medewerkers slimmer, sneller en doelmatiger kunnen werken met eHRM.

6.7.5 Informatievoorziening en technologie

Gemeente Hengelo wil een vitale partner zijn voor haar inwoners en ondernemers. IT is daarbij een onmisbare schakel; IT en informatisering zijn essentieel geworden om aansluiting met de veranderende samenleving te behouden en verbeteren en maken nieuwe vormen van samenwerking en besluitvorming mogelijk. In 2022 hebben wij verdere stappen gemaakt in het ondersteunen en realiseren van een effectieve bedrijfsvoering en mensgerichte dienstverlening. Niet alleen voor Hengelo, wij leveren ook de IT-dienstverlening voor Oldenzaal, de SWB en sinds 2022 ook aan Haaksbergen. Daarnaast nemen wij als grote gemeente in Twente onze verantwoordelijkheid door deel te nemen in meerdere regionale en nationale samenwerkingen, vaak als kartrekker.

Bereiken?	Gedaan?
Verbeterde dienstverlening	In 2022 hebben we geconstateerd dat het niet nodig was om een aanbesteding te starten voor het opnieuw verwerven van oplossingen voor onze digitale dienstverlening. Hierdoor konden we binnen de bestaande oplossing extra aandacht aan de leidende motieven geven: persoonlijk, duidelijk, respectvol en betrouwbaar.
Efficiëntere bedrijfsvoering	In 2022 zijn we aangesloten op Single Digital Gateway (SDG). De SDG is een online centraal punt waar Europese inwoners informatie kunnen vinden over onze dienstverlening en makkelijk toegang krijgen tot onze dienstverlening. De eerste initiële implementatie is uitgevoerd. In 2023 gaan we de implementatie verder vormgeven. Hiermee geven we invulling aan de Europese verordening. Op basis van de Visie op Zaakgericht werken uit 2021 zijn we in 2022 begonnen met het naar de cloud brengen van een deel van ons zaakstelsel. Daarnaast hebben we inzicht gekregen in wat Common Ground voor ons kan betekenen voor de ontwikkeling van en het efficiënter uitvoeren van onze informatievoorziening ten einde een verbeterde dienstverlening te realiseren. Een belangrijk inzicht dat we hebben gekregen, is dat Common Ground nog volop in ontwikkeling is en dat we niet meteen het roer om kunnen gooien. We starten daarom omwille van de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening eerst met het uitvoeren van proefprojecten voor we deze definitief implementeren.
Datedreven sturing	In 2022 hebben we het digitaliseren van de milieu- en bouwdoSSIers grotendeels afgerond waardoor we sneller de informatie kunnen vinden en de volgende stap kunnen zetten om deze informatie ook te ontsluiten naar onze inwoners. Daarnaast hebben we succesvol de aanbesteding uitgevoerd om de telefonieoplossing van ons klantcontactcentrum te moderniseren, welke in 2023 geïmplementeerd zal worden. De coronacrisis is in 2022 achter ons komen te liggen, maar deze heeft het werken blijvend veranderd. In 2022 hebben we onze cloud en SaaS-strategie verder uitgewerkt en zijn we gestart met het implementeren van verschillende cloudproducten op basis van Microsoft 365 die onafhankelijk van de plaats waar we ons werk doen onze bereikbaarheid in relatie tot en samenwerking met inwoners en ketenpartners bevorderen. In 2022 is de positie van het Kern Datateam verder versterkt binnen de organisatie. Waarbij onderwerpen als beheer, dataaardigheid, privacy en ethiek hoog op de agenda stonden. Er zijn diverse dataproducten, zoals kerngetallen, overzichten en rapporten, opgezet en geïmplementeerd in de organisatie. De focus in 2022 lag hierbij binnen het sociaal domein op de afdeling Werk & Inkomen (waaronder Energietoelag). Voor de andere domeinen is gewerkt aan inzicht in Meldingen Openbare Ruimte, Afval, Parkeren en Dienstverlening. Daarnaast is er in 2022 voorzichtig geëxperimenteerd met verdergaande technologische mogelijkheden om voorspellingen te kunnen doen van inkomsten/uitgaven binnen WMO en Jeugd.
Aansluiten bij landelijke ontwikkelingen	Eind 2022 is door de Rekenkamer Hengelo een onderzoek opgeleverd waarin geconstateerd is dat er goede stappen zijn gemaakt sinds de start van datedreven werken in 2020. De gedane aanbevelingen hierin helpen ons om de koers voor de toekomst verder vorm te kunnen geven. In 2022 hebben we de eerste stappen gezet in Common Ground, de landelijke visie op informatievoorziening. We hebben kennis opgedaan van Common Ground en een groeipad vastgesteld. In 2023 gaan we met enkele Common Ground componenten experimenteren.
Digitale Transformatie	De Omgevingswet is uitgesteld en treedt nu op 1 januari 2024 in werking. In 2021 zijn we gestart met de implementatie van nieuwe ondersteunende software om te kunnen werken met de omgevingswet en het bijhorende digitaal stelsel. Begin 2023 zijn we met de nieuwe software in productie gegaan. Op deze wijze zijn we al voorbereid op de inwerkingtreding van de wet. In 2022 is verder voorbereid op de implementatie van de Wet open overheid (Woo). We hebben drie documenten opgeleverd: Impactanalyse, Ambitiebepaling en Programmaplan. Deze documenten worden begin 2023 vastgesteld. Daarna gaan we aan de slag met het uitvoeren van wat in het Programmaplan is opgenomen. Zie voor meer detail over de Woo de betreffende verantwoordingsparagraaf. Digitale transformatie is zowel een culturele en bedrijfstransformatie als een technologische transformatie waarbij een optimale integratie van digitale technologieën en oplossingen kan plaatsvinden. Het is een fundamenteel andere kijk op klantervaring, bedrijfsmodellen en processen waarbinnen digitale informatie een cruciale rol speelt. Het doel is het vinden van nieuwe manieren om waarde te leveren en efficiëntie te verbeteren. Om de impact van de Digitale Transformatie voor ons goed in beeld te krijgen hebben we in 2021 een programma Digitale Transformatie geformuleerd. Medio 2022 is de nieuwe programmamanager gestart met de verdere uitwerking van het programma. Hierbij is nadrukkelijk verbinding gerealiseerd met Hengelo's werken en de Koers 2040 (oa. 'SmartCity') en is een samenhangend verhaal uitgewerkt waarmee we de organisatie goed kunnen uitleggen wat ons te doen staat en waarom. In de aanpak willen we eerst zien wat de mogelijkheden van IT zijn door concrete pilots te doen, dit moet ons helpen om te snappen wat en hoe we kunnen veranderen.

Een mogelijk interessant onderwerp als onderdeel van het conceptprogrammaplan, waarvan de uitvoering in 2023 plaatsvindt, is het uitvoeren van een project op het gebied van 3D-modellering/Digital Twin in de fysieke openbare ruimte

De herijking van de Informatie en IT-strategie is door krapte op de arbeidsmarkt niet afgerond. Medio 2023 is nu de verwachting dat de afronding zal plaatsvinden.

Samenwerken:
samenwerking in
Twente verstevigen
en uitbouwen

De gemeente Hengelo verzorgt al vele jaren de IT-dienstverlening voor de gemeente Oldenzaal en de SWB. De gemeente Haaksbergen is per 1 januari 2023 ook toegetreden tot de Gemeenschappelijke Regeling. Dit betekent dat we in 2022 de volledige IT-infrastructuur (servers, laptops, telefoons, netwerk, software, etc.) voor Haaksbergen geïmplementeerd en opgeleverd hebben.

De samenwerking binnen de regio is in 2022 verder geïntensiveerd. Naast een actieve rol binnen het IT Platform Twente in de stuurgroep, kernteam, strategieteam en innovatieteam hebben we de samenwerking gecontinueerd door het eens per kwartaal binnen de CISO-kenniskring (beveiliging) en FG-kenniskringen (Gegevensbescherming) te overleggen en is in 2022 de PO-kenniskring (Privacy) opgericht. Daarnaast intensiveren we ook de samenwerking op techniek door meer samen op te trekken in aanbestedingen en vaker technische oplossingen samen in de regio in te richten.

6.7.6 Informatiebeveiliging en -privacy

In een digitale wereld zijn informatiebeveiliging en privacy zeer belangrijke onderwerpen. Zowel op landelijk en regionaal niveau wordt dit meer en meer onderkend. Ook binnen de gemeente Hengelo wordt ervoor gezorgd dat bij de dagelijkse werkzaamheden beveiliging en privacy een prominente plek innemen door onder andere "security-by-design" en "privacy-by-design" als standaard te hanteren.

Privacy is met de komst van de AVG een belangrijke pijler geworden binnen de maatschappij. De AVG heeft tot doel dat wij, de gemeente Hengelo, nog zorgvuldiger met persoonsgegevens omgaan dan wij al deden. Ook moeten we in staat zijn om dit aan te tonen. Door technische en organisatorische maatregelen te treffen dient dit te worden bewerkstelligd.

Informatiebeveiliging is het proces van vaststellen van de vereiste beveiliging van informatiesystemen in termen van vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit alsmede het treffen, onderhouden en controleren van een samenhangend pakket van bijbehorende maatregelen.

Bereiken?	Gedaan?
Uitvoeren jaarlijkse AVG-compliance toets	In 2022 is de AVG-compliance toets opnieuw uitgevoerd en is het volwassenheidsniveau gemeten aan de hand van het AVG-borgingsproduct van de VNG. Ten opzichte van 2021 is een lichte stijging geconstateerd. De organisatie bevindt zich op niveau 2 van 5. Indien deze lijn wordt doorgetrokken wordt het gewenste ambitieniveau 4 in 2026 waarschijnlijk niet behaald. In 2023 zorgen we ervoor dat de implicaties hiervan inzichtelijk zijn, zodat we correcte vervolgacties kunnen nemen.
Implementatie van privacy by design	We hebben binnen de gemeente een toepassing beschikbaar om "privacy-by-design" binnen de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium te borgen. De toepassing borgt zowel de technische als procesmatige aspecten. In 2022 hebben we geconstateerd dat het toepassen hiervan binnen processen nog niet voldoende is geborgd. De verbinding tussen procesadviseurs en privacy is gelegd maar door beperkte capaciteit heeft dit nog niet geleid tot voldoende gebruik van de toepassing. Er wordt onderzocht hoe 'privacy by design' een vast onderdeel kan worden bij het opstellen van processen. De handvatten van de toepassing over 'privacy by design' worden wel steeds beter toegepast binnen projecten. Zo is in 2022 een kwaliteitsboard ingericht waarbij de aspecten van 'privacy by design' voor aanvang van projecten wordt getoetst.
Ontwikkeling vaste DPIA-methodiek	De vaste methodiek voor DPIA's op verwerkingen is opgesteld. In 2022 zijn diverse DPIA's & risicosessies uitgevoerd aan de hand waarvan privacy en informatiebeveiligingsrisico's zijn blootgelegd. Ook voor DPIA's op systemen wordt gewerkt aan een uniforme methodiek.
Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming	De FG heeft een jaarverslag opgesteld over de stand van zaken in onze organisatie omtrent gegevensbescherming in 2021. De FG heeft een aantal concrete aanbevelingen gedaan in zijn jaarverslag, die zijn meegenomen in de uitgevoerde activiteiten van 2022 en (deels) nog in uitvoering zijn.
Organisatie van de Informatiebeveiliging	In 2022 is de informatiebeveiligingsfunctie en de volle breedte verstevigd. De functie van CISO (Chief Information Security Officer) is ingevuld en zijn daarnaast een ISO (Information Security Officer) en een Technisch Specialist met security als aandachtsgebied gestart waardoor de aandacht voor informatiebeveiliging geïntensiveerd kan worden en we invulling hebben kunnen geven aan specialisaties op deze vakgebieden.
Security by design	In 2022 zijn de onderdelen informatiebeveiliging en privacy als thema opgenomen in het inkoopproces en is daarnaast een kwaliteitsboard opgericht waardoor onder andere 'security by design' voor aanvang van projecten wordt getoetst.
SIEM/SOC	In 2022 waren we vergevorderd met de implementatie van SIEM/SOC (Monitoring en Response van beveiligingsincidenten). Er is door de VNG besloten om te stoppen met deze dienstverlening. Daarom zijn we

Betere bewustwording
Informatiebeveiliging

Uitvoeren van de
jaarlijkse pentest

Verstevigen samenwerking
Twentse gemeenten

genoodzaakt een nieuwe oplossing aan te besteden. Hier is eind 2022 in regionaal verband een vervolg aan gegeven en volgen we tevens de landelijke ontwikkelingen.

In 2022 is een bewustwordingsprogramma met als onderwerp informatiebeveiliging en privacy uitgevoerd en is er een kennistest afgenomen. Ook is er een phishing-simulatie uitgevoerd.

Er is door een gecertificeerde partij een pentest ("check op het kunnen binnendringen van het netwerk van de gemeente Hengelo") uitgevoerd door ethisch hackers en de bevindingen zijn besproken en projectmatig opgepakt.

Op het onderwerp informatiebeveiliging en privacy wordt intensief met de Twentse gemeenten opgetrokken. De verantwoordelijke medewerkers (CISO's (Beveiliging), FG's (Gegevensbescherming)) zorgen voor periodieke overleggen (kenniskringen) en ondersteunen elkaar rondom vraagstukken en uit te voeren werkzaamheden. In 2022 is hier de privacy officer-kenniskring (Privacy) aan toegevoegd en is een werkgroep gestart om samen te werken op het gebied van monitoring en response.

6.7.7 Inkopen van diensten, leveringen en werken

We zijn continu bezig met de verdere ontwikkeling en professionalisering van onze inkoopfunctie. In 2022 waren, door verloop, niet alle posities binnen het inkoopteam ingevuld. Sinds eind 2022 is de formatie weer op volle sterkte. Naast de reguliere ondersteuning en advisering van de organisatie kunnen we ons zo blijven inzetten in het verder professionaliseren van de decentrale inkooporganisatie.

Data wordt, ook binnen inkoop, steeds belangrijker. We werken met een inkoopdashboard en onze spendanalyses geven steeds beter inzicht in onze uitgaven. We creëren bewustzijn door middel van deze instrumenten. De analyses op basis van de opgeleverde data zorgen ervoor dat de grip op onze inkopen verbetert, bijvoorbeeld omdat we eerder in beeld kunnen krijgen wanneer uitgaven zich richting de inkoop- en aanbestedingsgrenzen begeven. De risico's ten aanzien van onrechtmatige inkopen verminderd hierdoor. Gelijktijdig zijn er in 2022 factoren te benoemen die een nadelig effect hebben gehad op deze risico's, zoals de grillige arbeidsmarkt, verloop van personeel en de algehele marktomstandigheden (tekorten en prijsverhogingen).

In 2022 is het project 'professionalisering contractmanagement' opgestart. In een integrale/organisatiebrede projectgroep wordt gewerkt aan een verdere professionalisering van contractmanagement met als doel een betere sturing op contracten, beheersing van risico's en verbetering van onze dienstverlening. Het zakelijker omgaan met leveranciersrelaties heeft bovendien een groot effect om meer maatschappelijke waarde te leveren.

Overzicht onrechtmatige inkoopdossiers boekjaar 2022

Herkomst fout (jaar)	Domein	Thema	Onrechtmatig 2022	Status
2016	Sociaal	Leveren computers minimabeleid	63.535	onderhanden
2014	Fysiek	Parkeermeters onderhoud en software binnenstad	87.607	o.b.v. collegebesluit
2017	Fysiek	Verkeersafzettingen en regelaars	38.387	onderhanden
2018	Bedrijfsvoering	Drukwerk, mailings en papier	56.964	onderhanden
2019	Fysiek	Schoonmaak openbare ruimte	32.344	opgelost
2021	Bedrijfsvoering	Exploitatie DAS personeel	120.940	onderhanden
Totaal			399.777	

Voor een nadere toelichting verwijzen we ook naar paragraaf 6.7.9. Rechtmatigheid.

6.7.8 Huisvesting

2022 was het jaar waarin we weer meer naar het stadhuis zijn gekomen om daar te werken. Het hybride werken is daarbij in 2022 vol tot ontwikkeling gekomen. In navolging daarvan is de werkgroep hybride werken aan de slag gegaan met de evaluatie van het huisvestingsconcept. De uitkomsten worden naar verwachting begin 2023 gepresenteerd.

Bereiken?	Gedaan?
Prettige werkomgeving stadhuis.	- Intensiveren facilitaire dienstverlening. - Contractmanagement op dienstverlening geïntensiveerd.
Faciliteiten privacygevoelige gesprekken.	Eerste cabine is inmiddels geplaatst.
Eerste evaluatie nieuwe huisvesting en hybride werken.	Evaluatie aan de hand van een uitvraag bij de medewerkers. Resultaten worden in 2023 gepresenteerd.
In beeld brengen veranderde behoefte na COVID-19	Dit is meegenomen in de bovengenoemde evaluatie.

6.7.9 Rechtmatigheid

Over boekjaar 2023 is het wettelijk verplicht dat het college verantwoording aflegt over de rechtmatigheid. Rechtmatigheid gaat over handelen in overeenstemming met de geldende regels en besluiten. In 2021 zijn de voorbereidingen voor de verantwoording van start gegaan. Over 2022 hebben we de verantwoording opgesteld als proef voor 2023. Ook onze accountant rapporteert in 2022 nog over onrechtmatigheid. Onze bevindingen kunnen afwijken van de bevindingen van de accountant, dat kan doordat we anders oordelen of doordat de bedragen al eerder zijn vastgesteld.

Om onrechtmatigheden te beheersen en controleren maken we gebruik van het drie-lijnenmodel. Daarbij worden fouten zoveel mogelijk voorkomen in de eerste lijn, collega's of toetsers kijken mee voordat een besluit wordt genomen. De tweede lijn controleert dossiers achteraf middels een steekproef en de derde lijn kijkt of dit systeem goed is ingericht. Hiermee onderzoekt en verbetert de organisatie continu de rechtmatigheid van ons handelen.

Met de bevindingen uit de organisatie stelt het college de verantwoording op. Hieronder volgen de bevindingen die boven de rapportagegrens (€160.000) komen. We gebruiken daarbij de drie criteria voor rechtmatigheid (voorwaarden, misbruik en oneigenlijk gebruik en begroting).

Het college komt tot het oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens van 3% (ca. 10 miljoen). Deze norm is formeel nog niet vastgesteld en zal voor verslagjaar 2023 nog plaatsvinden bij de vaststelling van het normenkader (eind 2023). Hieronder schetsen we per criteria voor rechtmatigheid de bevindingen.

Voorwaardencriterium

Het voorwaardencriterium gaat over het handelen door de gemeente volgens de regels. Hierbij zijn de onderstaande onrechtmatigheden gevonden.

Onrechtmatigheden bij de Europese aanbestedingen

Boven drempelbedragen moeten opdrachten namens de gemeente Europees worden aanbesteed. In 2 van de 7 dossiers is door het college de keuze gemaakt om bewust af te wijken vanuit bijvoorbeeld doelmatigheid. De overige inkopen hebben in eerdere jaren plaatsgevonden. Er is 1 nieuw onrechtmatig dossier bijgekomen in 2022 (schoonmaak en afvalverwijderingsdiensten), dit betreft een leverancier waar al lange tijd opdrachten worden gegund en waarbij de totale uitgaven in 2022 over de EU-aanbestedingsgrens uitkomen. Op het inkoopdossier voor diensten voor inhuur personeel verschillen de deskundigen van standpunt of deze concessieovereenkomst rechtmatig is. Wij nemen deze daarom op als onduidelijk.

Onrechtmatigheid	Bedrag fout	Bedrag onduidelijkheden
Computerapparatuur voor minimabeleid	€ 63.535,00	
Diensten voor de terbeschikkingstelling van personeel, met inbegrip van tijdelijk personeel.		€ 120.939,64*
Drukwerk	€ 56.964,11	
Installatiediensten voor parkeermeterapparatuur	€ 87.607,43	
Schoonmaak- en afvalverwijderingsdiensten	€ 32.344,08	
Diensten Verkeer & Mobiliteit	€ 38.387,22	
Dienstverlening binnenstad op het gebied van stedenbouw en landschapsarchitectuur	€ 0**	

* Voor deze opdracht worden alleen de fees voor de dienst als onduidelijk beoordeeld, dus niet de kosten van het ingehuurd personeel. Dit is gelijk aan 2021.

** Voor deze opdracht is de totale contractwaarde in 2020 als onrechtmatig opgenomen. Daardoor hoeven de kosten in 2022 niet opnieuw als onrechtmatig te worden meegeteld.

De gemeente heeft energietoeslag toegekend aan mensen die er achteraf mogelijk geen recht op hadden.

Om snel te kunnen handelen bij de landelijke regeling heeft de gemeente besloten de energietoeslag voor mensen met een uitkering en/of een minimegeling aan inwoners die andere minimegelingen gebruiken of al een uitkering krijgen, ambtelijk toe te kennen. Uit de controle achteraf blijkt dat hierbij ook een groep mensen is opgenomen die mogelijk geen recht hadden op deze energietoeslag. Maar er zijn onvoldoende gegevens bekend van deze doelgroep om achteraf vast te stellen of de uitkering daadwerkelijk onterecht was, we noemen deze lasten daarom onduidelijk en niet onrechtmatig. Voor het jaar 2023 zijn hier de nodige verbeteracties opgesteld (zie onderaan deze paragraaf).

Onrechtmatigheid	Bedrag fout	Bedrag onduidelijkheden
Energietoeslag		€ 173.100,-

Misbruik en oneigenlijk gebruik

Van misbruik en oneigenlijk gebruik kan sprake zijn als mensen of organisaties bewust of onbewust gebruik maken van de voorzieningen van de gemeente, terwijl ze er geen recht op hadden. Deze bedragen worden waar mogelijk teruggevorderd, daarbij kan een boetebedrag worden opgelegd.

Fraude Participatiewet

Mensen met een uitkering worden periodiek gecontroleerd, ook signalen van misbruik of oneigenlijk gebruik worden onderzocht. Daaruit kan blijken dat iemand onterecht een (deel van de) uitkering heeft ontvangen. Waar mogelijk wordt dat teruggevorderd. In 2022 is er een totaalbedrag van €160.585 opgelegd voor terugvordering.

Fraude WMO/Jeugdwet

Signalen van fraude bij zorgaanbieders of PGB-aanbieders in de WMO en Jeugdwet worden in regionaal verband onderzocht. Daarnaast wordt om fraude te voorkomen in Twente het barrièremodel gebruikt. Hierbij worden aanbieders voordat zij in aanmerking komen voor een contract al op een aantal punten gecontroleerd. In 2022 hebben onderzoeken geresulteerd in terugvordering van zorgkosten bij 2 zorgaanbieders. Het totaalbedrag valt ruim onder de rapportagegrens en wordt daarom niet opgenomen in deze verantwoording.

Onrechtmatigheid	Bedrag fout	Bedrag onduidelijkheden
Fraude Participatiewet	€ 160.585,-	
Fraude WMO en Jeugdwet	€ bedrag onder de rapportagegrens	

Fraudepreventie Intern

In 2022 is er een hernieuwde frauderisicoanalyse opgesteld. Een goede frauderisico-analyse en risicobeheersing past bij een professionele, betrouwbare organisatie en goede verantwoording op rechtmatigheid. We hebben continu aandacht voor frauderisico's en vinden het van belang om periodiek de frauderisico-analyse op belangrijke processen te actualiseren. Bij het beschrijven, veranderen of controleren van processen komt dit thema ter sprake. We onderkennen binnen de gemeente inherent frauderisico bij de onderstaande processen. Op deze onderdelen zijn specifieke beheersmaatregelen getroffen om fraude te voorkomen, maar er zal altijd

Proces	Risico's (niet limitatief)
Inkopen / Crediteuren	Het risico op corruptie, samenspanning of omkoping bij het verstrekken van opdrachten. Betalingsfraude door bijv. spookfacturen of niet geleverde prestaties.
Subsidieverstrekingen	Belangenverstrengeling bij subsidies.
	Omkoping/corruptie/samenspanning bij subsidies. Subsidies worden onjuist ingezet door organisaties.
ICT	Gegevens wijzigen in systemen voor eigen gewin. Ontvreemding van goederen (computers/telefoons) of gegevens. Phishing of hack door externen in het systeem voor afpersing.
Verslaggevingsfraude	Doorbreking van beheersing/ingrijpen op interne regels door management/bestuur (managementoverride).
	Aantasting budgetrecht van Raad.

Binnen de gemeente is er sprake van een diversiteit aan beheersmaatregelen. Sommigen zijn specifiek getroffen om het frauderisico te beperken. En andere zijn algemene beheersmaatregelen die o.a. het frauderisico beperken. We onderkennen 2 soorten 'controls'. Hard controls en soft controls. Een hard controls is bijvoorbeeld een 4-ogen principe of autorisaties in een systeem. Soft controls zijn minder tastbaar en kunnen bijvoorbeeld bestaan uit trainingen en casuïstiek besprekingen.

Uit de interne beheersing en controles zijn er geen bevindingen ten aanzien van interne fraude.

Begrotingscriterium

De raad heeft budgetrecht en besluit op programmaniveau over de begroting. In 2022 zijn er een 7-tal afwijkingen geconstateerd (4 in de programma's en 3 op investeringskredieten). Deze zijn cumulatief weergegeven in onderstaande tabel. Vanuit de kadernota rechtmatigheid 2023 wordt als uitgangspunt gehanteerd dat iedere afwijking van de begroting onrechtmatig is.

De afwijkingen zijn getoetst aan het beleid in de financiële verordening 213. De bevindingen en toelichtingen zijn beschreven in de jaarrekening paragraaf 7.3.5 en bij de programma's. We volgen de kadernota rechtmatigheid en nemen de toelichting niet dubbel op in het verslag. Wel telt het bedrag mee in het oordeel voor de rechtmatigheidsverantwoording.

Onrechtmatigheid	Begrotingsonrechtmatigheid	Bedrag onduidelijk
Afwijkingen in de begroting	€ 5.942.000,-	

Verbeteren van de processen

Niet alle onrechtmatigheden zijn te voorkomen. Bij sommige bevindingen kiezen we in de afweging van risico's en beheersing om het proces niet te veranderen. Om de bovenstaande onrechtmatigheden te voorkomen worden de volgende verbeteracties ingezet:

- De energietoeslag wordt in 2023 weer toegekend. De groep mensen waarbij de uitkering nu als 'onduidelijk' wordt aangemerkt kunnen we met de kennis van nu uit de totale populatie filteren. Zij worden uitgesloten bij de

ambtshalve toekenning zodat dezelfde onzekerheid zich niet voordoet. Zij kunnen middels een individuele aanvraag energietoeslag aanvragen, maar krijgen deze niet ambtshalve toegekend.

- Om inkoopfouten te voorkomen wordt ingezet op verbetering van contractmanagement en een nieuw contractmanagementsysteem. Er wordt ingezet op kennis bij inkopers en contractmanagers over de opdrachtwaarde en de Europese drempelbedragen. En door het contract en afspraken goed te managen kan worden voorkomen dat een opdracht gedurende de looptijd boven de drempel uitkomt.
- Een aantal onrechtmatige contracten loopt af en/of wordt in 2023 opnieuw volgens de regels van het inkoopbeleid aanbesteed.
- In 2022 is de visie op control opgesteld. Deze visie heeft tot doel dat we als gemeente beter 'in control' komen, de organisatie beheersbaar te houden en daarmee doen wat we hebben afgesproken. Als gemeente willen we namelijk een betrokken en betrouwbare partner zijn. Zowel voor inwoners als bedrijven. Maar zeker ook voor de raad, het college, verbonden partijen en andere maatschappelijke organisaties. Daarnaast vinden we het belangrijk om flexibel en wendbaar te kunnen werken aan vraagstukken en strategische opgaven waar we ons als gemeente voor gesteld zien. Een gedragen visie hoe we hier vanuit het perspectief van control naar kijken in het licht van onze organisatiefilosofie, die sinds medio 2021 leidend is, helpt ons hierbij. De visie is op 31 januari 2023 door het college vastgesteld en ter informatie aan de raad verstrekt