



# Jaarstukken 2023



Gemeente  
**Hengelo**

# 6.7 Bedrijfsvoering

## 6.7.1 Organisatie

De stad is constant in beweging en de wereld om ons heen verandert snel. De ambities voor de stad en de ambtelijke organisatie zijn vormgegeven in de koers 2040. Om mee te kunnen blijven doen in die ambities moeten we wendbaar zijn als medewerker én als organisatie. Dit vraagt een zelfbewuste houding en eigenaarschap van alle medewerkers. Hengelo's Werken is hoe we binnen Hengelo samenwerken aan het bereiken van de koers 2040.

### Hengelo's werken

Om hier als organisatie aan te werken is er de komende jaren een focus op een viertal speerpunten:

- Leren en Ontwikkelen (wendbare, lerende medewerker en organisatie);
- Digitale Transformatie (samenwerken en innoveren met IT);
- Opgavegericht werken (opdrachtgericht samenwerken en resultaatgericht);
- Dienstverlening (inwoner centraal).

In 2023 is een belangrijk deel van de focus van Hengelo's werken gelegen op leren en ontwikkelen. Onderstaand wordt uiteengezet wat ondernomen en gerealiseerd is.

### Leren en Ontwikkelen

Het doel van het speerpunt Leren & Ontwikkelen is om toe te werken en ons te ontwikkelen naar een lerende organisatie waarin het leren en ontwikkelen stevig geïntegreerd is en waar een positief leerklimaat is. In een lerende organisatie werken zelfbewuste en wendbare professionals die zich continu blijven ontwikkelen. Zij staan in verbinding met collega's en de buitenwereld en zoeken actief de samenwerking op. Onze medewerkers vormen onze organisatie en dragen bij aan de koers en onze ambities door constante scholing, ontwikkeling en eigen initiatief. De leidinggevenden hebben hierin een sturende, coachende en ondersteunende rol en taak.

Bereiken?	Gedaan?
Verder investeren in een lerende organisatie met een duidelijke link naar de ambities van Hengelo's werken	Lancering digitaal leerplatform Hengelo Academie met online leeromgeving Skillstown
	Basisleerlijn Regie op je werk ontwikkeld en geïmplementeerd
	Kenniscafé: inspiratiesessies door externe sprekers afgewisseld met inhoudelijke informatiebijeenkomsten
	Afgerond MD programma, met wrapup voor nieuwe leidinggevenden in het nieuwe onboardingsprogramma

### Hengelo Academie, Skillstown

In 2023 is het digitale leerplatform Hengelo Academie gelanceerd, dat dient als een centraal plek voor het aanbieden, agenderen en monitoren van al het leeraanbod voor de organisatie. De online leeromgeving van de Hengelo Academie, aangevuld met de trainingen en Essentials van Skillstown is ingericht als centraal platform voor het aanbieden, agenderen en monitoren van alle leerinterventies binnen onze organisatie. Hierin wordt een aantal trainingen en op maat gemaakte essentials aangeboden.

## Kenniscafé

Het concept 'Kenniscafé: Time to Learn!' is geïntroduceerd en heeft intussen al een aantal keer succesvol plaatsgevonden. Hierin worden inspiratiesessies gegeven door externe sprekers en afgewisseld met inhoudelijke informatiebijeenkomsten gegeven door eigen medewerkers.

## Basisleerlijn Regie op je werk:

In 2023 is gestart met de uitvoering van de eerste basisleerlijn voor ontwikkelen van gemeenschappelijke taal en vaardigheden van het Hengelo's Werken. Doel van deze training is het maken van de vertaling van de abstractie van het strategische Hengelo's Werken naar wat dit voor medewerkers kan opleveren in de dagelijkse praktijk. Een basistaal creëren waarin medewerkers elkaar sneller kunnen begrijpen en elkaar scherp houden in het omgaan met werkdruk en prioriteiten.

Deze trainingen hebben een doorlooptijd tot in Q1 2024 en dan zijn alle medewerkers getraind. Daarnaast is er in Q3 en Q4 2023 verder gewerkt aan verdieping en verbreding van het leeraanbod en wordt gezorgd dat de kernthema's uit de basisleerlijn geborgd worden in dit leeraanbod.

## Leiderschapsontwikkeling/MD-traject

In 2023 is het MD programma afgerond. Goed leiderschap blijft essentieel en is de basis voor de gewenste verandering en de resultaten die we als organisatie willen bereiken. Het zijn uiteindelijk de leidinggevenden in onze organisatie die een positief leerklimaat scheppen en de gewenste veranderingen aanjagen, vertalen en in goede banen leiden. Sinds maart 2023 worden de MD-dagen vorm gegeven voor en door leidinggevenden, waarbij Hengelo's Werken een faciliterende en coördinerende rol heeft. Naast deze (structurele) invulling en borging van leiderschapsontwikkeling is er ook aandacht voor het goed inwerken en onboarden van nieuwe leidinggevenden. Dit heeft onder andere geresulteerd in een zomer-onboardingsprogramma met aandacht voor een MD-wrap up dag, waarbij er ook een buddy-systeem is geïntroduceerd. Voor 2024 wordt dit verder gecontinueerd en geborgd binnen Hengelo's werken.

## 6.7.2 Personeel

De samenleving verandert snel. Daarmee verandert onze rol als gemeentelijke organisatie. De gemeente Hengelo verandert mee naar een wendbare organisatie, zodat we slagvaardig en fit blijven om snel en adequaat op ontwikkelingen uit de omgeving kunnen reageren.

### Arbeidsmarkt

Onze gemeente heeft stevige ambities. Daarnaast zetten we structureel in op een stevige kwalitatieve basis die op orde moet zijn en blijven. Hiervoor is nodig dat we de goede mensen binnenhalen en behouden. Want medewerkers zijn essentieel voor de kwaliteit van de uitvoering, de cultuur van de organisatie en de verbinding van de onze organisatie met de samenleving. We zien in de huidige krappe arbeidsmarkt steeds meer hoe moeilijk het is om dit te realiseren. Dit maakte de noodzaak om in 2022 te komen met een samenhangend pakket van maatregelen om ervoor te zorgen dat onze gemeente zich vanaf 2023 zodanig onderscheidend positioneert op de arbeidsmarkt dat vacatures snel worden ingevuld. In 2023 zijn de volgende maatregelen vormgegeven:

#### Recruiting

Inmiddels is de wervingskracht van de gemeente versterkt met de komst van drie Recruiters. Door hen wordt recruiting als specialisme binnen HRM verder vormgegeven. Dat werpt zijn vruchten af, want sinds 2023 is de gemeente Hengelo weer in staat om 90% van haar vacatures zelf te vervullen. De inzet van werving & selectiebureaus, en daarmee de uitgaven hieraan zijn hierdoor aanzienlijk teruggebracht. Vanaf 2024 wordt werk gemaakt van de ambitie om meer jong talent aan te trekken en meer grip te krijgen op het beperken van inhuur.

#### Arbeidsmarktcommunicatie: Werkgeversmerk

Als mijlpaal van het project Arbeidsmarktcommunicatie is tijdens de nieuwjaarspeech in januari 2024 het nieuwe werkgeversmerk gelanceerd: "Maak het voor elkaar, werk mee aan Hengelo". Hiermee wordt aangesloten op de



historie van Hengelo als maakstad en op de Twentse ambitie van technische topregio van Nederland. De daarbij horende boodschap aan de arbeidsmarkt geeft het echte verhaal weer van wie we zijn, waar we voor staan en hoe we werken. Het werkgeversmerk is herkenbaar aan de huisstijl en daarnaast specifiek aan de zeskant van de honingraat en de kleur turquoise. Vanaf 2024 zal dit merk actief in de arbeidsmarkt gepromoot worden aan onze doelgroepen.

### Strategische Personeelsplanning (SPP)

Voor de domeinen Fysiek en Bedrijfsvoering is de eerste strategische personeelsplanning tot stand gekomen. Hiermee is meer en eerder inzicht in de uitdagingen en behoeften op het gebied van personeelscapaciteit, als gevolg van de ontwikkelingen die op ons afkomen.

### Werken aan Hengelo

Er is een nieuwe vacaturepagina gelanceerd: Werken aan Hengelo. Want we werken allemaal aan de stad. Hier staan de vacatures, onze arbeidsvoorwaarden, en worden ervaringen van collega's gedeeld over werken bij de gemeente Hengelo. Ook wordt de gemeente Hengelo als werkgever persoonlijker neergezet met gebruik van beelden van onze eigen mensen, locaties en gebeurtenissen. Met dit werkgeversmerk en de bijbehorende communicatie-uitingen wordt de gemeente Hengelo herkenbaar en onderscheidend gepositioneerd op de arbeidsmarkt. Dit met als doel dat een potentiële medewerker zich nog meer identificeert met- en geënthousiasmeerd wordt om te werken bij de gemeente Hengelo.

### Medewerkersreis, Welkom bij Hengelo

Naast de inzet op het vinden en werven is er ook aandacht voor het behoud van medewerkers. De reis van de medewerker door de organisatie van het eerste contact tot het vertrek is beschreven (Employee Journey) en de link met de instrumenten van HRM is gelegd. Als instrument voor behoud is in 2023 een vernieuwd onboardingprogramma gelanceerd: Welkom bij Hengelo. Het doel van het programma is dat nieuwe collega's zich welkom voelen en goed geïntroduceerd en geïnstrueerd aan de slag kunnen. Door hen snel en goed op te nemen in de organisatie bevorderen we hun motivatie en betrokkenheid bij de organisatie en verminderen we ongewenst verloop.

In 2023 is daarnaast een advies opgeleverd door team HRM om werk te maken van het leren van de redenen van vertrek en het zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk als ambassadeur voor de gemeente Hengelo uit dienst gaan. In 2024 wordt invulling gegeven aan dit onderdeel van de medewerkersreis, het 'offboarden'.

### MBO

In 2023 heeft een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) plaatsgevonden. Dit onderzoek dient als peilstok om in de organisatie te ervaren hoe het ervoor staat met onderwerpen als betrokkenheid en welzijn, leiderschap, werkgeverschap, werkdruk & herstelbehoefte, etc. Met een respons van 77% en mooie resultaten op de thema's een uitkomst om trots op te zijn. De gekozen trots- en aandachtspunten worden in actieplannen op team- en organisatieniveau verder opgepakt.

### Garantiebanen

In 2023 hebben we aandacht gehad voor de invulling van de formatie voor garantiebanen. Door gesprekken tussen werkcoaches, HR-adviseurs en recruiters zijn er gedurende het jaar 2 nieuwe medewerkers geplaatst op een functie en is er in januari 2024 nog een medewerker geplaatst.

Komend jaar blijft dit de aandacht houden in project diversiteit en inclusie.

Bereiken?	Gedaan?
Modern en aantrekkelijk werkgeverschap	MBO uitgevoerd om te peilen hoe het staat met werkgeverschap en welzijn.
Sociale werkgever die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt	Uitrollen van de maatregelen aanpak arbeidsmarkt. Drie nieuwe medewerkers aangetrokken voor garantiebanen. We blijven invulling geven aan beleid om in het kader van de Participatiewet extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast is er in samenhang aandacht voor de thema's diversiteit en inclusie.
Optimaal benutten van talenten en het stimuleren van persoonlijk leiderschap	Bewustwording van het belang van persoonlijk leiderschap in de organisatie vergroot door middel van de training Regie op je werk en de training Businesspartnerschap voor de adviseurs van Bedrijfsvoering.
Leiderschapontwikkeling	Afgerond MD programma, met wrapup voor nieuwe leidinggevenden in het nieuwe onboardingprogramma
Een verlaging van het ziekteverzuim	Meer contact tussen leiding en arbo dienst gerealiseerd, presentaties ziekteverzuimpreventie en beperking aan management gegeven door HRM, rapportage van ziekteverzuimcijfers ieder kwartaal aan het management voor bewustwording en sturing.

## 6.7.3 Arbeidsvoorwaarden

### Hybride werken

In 2023 zijn er diverse aanpassingen en verbeteringen gedaan aan ons werkconcept. De acties die zijn uitgevoerd zijn onder te verdelen in acties op het gebied van Bricks, Bytes en Behaviour.

Door de uitvoering van een communicatieplan is er gedurende het jaar aandacht geweest voor de afspraken die we gemaakt hebben over samenwerken. Het gaat bijvoorbeeld over het vrijmaken van de werkplek als je naar een overleg gaat, waar je wel en beter niet digitaal kunt vergaderen en aandacht voor rust op en rond de werkplekken.

Daarnaast zijn er een aantal technische aanpassingen gedaan. Vergaderruimtes worden weer vrijgegeven als er niet wordt ingecheckt, zodat collega's de vrijgekomen vergaderruimte kunnen gebruiken. Er zijn koptelefoons beschikbaar gesteld om beter digitaal te kunnen vergaderen.

Tot slot zijn er een aantal fysieke aanpassingen gedaan in het pand. Er is een extra vergaderkamer toegevoegd door een tijdelijk archief op te ruimen/te verplaatsen, er zijn op diverse overleg- en aanlandplekken stopcontacten toegevoegd zodat laptops daar ook opgeladen kunnen worden en er is onderzocht hoe de concentratiewerkplekken verbeterd kunnen worden. Dit heeft onder andere geleid tot meer raamstickers voor een gevoel van privacy en het verbeteren van de geluidsisolatie. Ook in 2024 zal er continu aandacht zijn voor het hybride werken.

### Arbeidsmarktpositie: Benchmark en optimaliseren arbeidsvoorwaarden

Om Hengelo - nog meer dan nu al het geval is - een aantrekkelijk werkgever te laten zijn heeft in 2023 een benchmark van onze arbeidsvoorwaarden plaatsgevonden. De constatering uit de benchmark zijn deels in 2023 opgepakt en worden in 2024 verder uitgewerkt in een aanpassingsvoorstel.

### CAO 2024-25

De cao gemeenten 2024-2025 is vastgesteld.

### Instroom en integriteit

Ook in 2024 gaan we verder met het indelen en ondervangen van risico's in onze functies tegen ondermijning. Op die manier beperken we de veiligheids- en integriteitsrisico's binnen de organisatie nog beter.

### Doorontwikkeling Arbo

Per 1 juli 2023 is er een Arbocoördinator in dienst. De Arbocoördinator werkt aan Arbotaken en zorgt ervoor dat er structureel aandacht is voor het onderwerp. Er is een Arbo tweejarenplan opgesteld voor 2024 en 2025, met daarin onderwerpen die we als organisatie willen behandelen. Een greep uit de onderwerpen: RI&E, thuiswerkregeling, aanbesteding Arbodienst, agressietrainingen, agressiemeldingen en agressieregistratie.

Het Agressie Interventieteam (AIT) is in Q4 van 2023 (opnieuw) getraind, er zijn nieuwe leden geworven, de werkwijze is eenduidig vastgelegd en de naamsbekendheid en rol van het AIT is vergroot.

Middels een aanbesteding is er een externe partij (SPAN) gecontracteerd (4 jaar) voor het verzorgen van de agressietrainingen voor de organisatie. Naar verwachting zullen er ongeveer 25 agressietrainingen worden verzorgd in 2024. Deze worden ook geregistreerd, zodat we als organisatie zicht en grip hebben op de agressietrainingen.

Het agressiebeleid is vernieuwd en de implementatie van het beleid is van start gegaan. Het vernieuwde beleid staat eveneens centraal tijdens de agressietrainingen.

Dit jaar zal de RI&E opnieuw opgesteld en geactualiseerd worden.

Momenteel staan er 2 vacatures open voor nieuwe interne vertrouwenspersonen, waarmee het team van vertrouwenspersonen in de nabije toekomst bestaat uit 3 interne vertrouwenspersonen en 1 externe vertrouwenspersoon.

De thuiswerkregeling is momenteel in ontwikkeling, waarin ook aandacht is voor de Arbo-aspecten tijdens het thuiswerken.

In verband met het aflopende contract van onze Arbodienstverlener (april 2025) is er samen met de andere Twentse gemeenten een start gemaakt met de voorbereidingen voor het gezamenlijke aanbestedingstraject voor een nieuwe Arbodienstverlener.

## 6.7.4 HR Processen

### De HR-agenda en eHRM

Eén van de speerpunten van HRM 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 dashboardGrip op Personeelslasten aan het management opgeleverd en een onderzoek gedaan naar welke wensen en behoeften er onder managers bestaat t.a.v. de doorontwikkeling van eHRM. Dit onderzoek heeft een ontwikkelagenda opgeleverd voor 2023 en verder. Daarmee is in 2023 een start gemaakt om eHRM zodanig aan te passen en uit te breiden dat managers en medewerkers slimmer, sneller en doelmatiger kunnen werken met eHRM. Het vertrekpunt voor de verdere doorontwikkeling is het perspectief van de manager, medewerker en HR adviseur. Tevens is in 2023 gewerkt aan het neerzetten van leren & ontwikkelen met een Hengelo Academie, de basisleerlijn Regie op je Werk en het aanbieden van kenniscafés. Tevens is strategische personeelsplanning verder uitgerold op diverse afdelingen. Deze thema's worden in 2024 voortgezet binnen de organisatie.

## 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 te verbeteren en maken nieuwe vormen van samenwerking en besluitvorming mogelijk. In 2023 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 Haaksbergen. Daarnaast nemen wij als grote gemeente in Twente onze verantwoordelijkheid door deel te nemen in meerdere regionale samenwerkingen, vaak als kartrekker.

Bereiken?	Gedaan?
Continue verbeteren van de dienstverlening	<p>In 2023 hebben we onder andere in het kader van de wet Modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer nieuwe digitale formulieren aan onze website toegevoegd, zodat inwoners ook digitaal de producten kunnen aanvragen.</p> <p>We zijn in 2023 ook gestart met het vernieuwd aansluiten van producten op de Berichtenbox van MijnOverheid. Begin 2024 gaan we hiermee in productie. Inwoners kunnen dan voor een vernieuwd aantal producten de besluiten ontvangen in de Berichtenbox.</p>
Efficiëntere bedrijfsvoering	<p>In 2023 hebben we een aantal proefprojecten op het gebied van Common Ground uitgevoerd. Zo hebben we testen uitgevoerd op het koppelen van verschillende Common Ground componenten, waaronder OpenZaak, OpenNotifications, OpenInwoner, Openzaakbrug en OpenFormulieren, aan het zaakstelsel van het sociaal domein en het kunnen weergeven van de zaakstatus aan inwoners. Dit heeft waardevolle kennis opgeleverd die we gebruiken om onze dienstverlening verder te moderniseren en beter te maken.</p> <p>Het tijd- en plaatsafhankelijk werken voor onze medewerker is verder verbeterd door meer onderdelen van Microsoft 365 beschikbaar te maken, te implementeren en door de organisatie hierin te begeleiden door middel van een adoptieprogramma. De aanbesteding voor het verbeteren en vernieuwen van een omgeving waarmee medewerkers eenvoudig samen kunnen werken aan documenten en deze eenvoudig kunnen delen met elkaar, is afgerond en zal gedurende 2024 en 2025 geïmplementeerd worden.</p>
Datagedreven sturing	<p>In 2023 hebben we de Informatisering en IT strategie vastgesteld. Met deze strategie geven we invulling aan de ambitie van de gemeente Hengelo door het toepassen van IT en informatisering.</p> <p>In 2023 is de positie van het Kern Datateam verder versterkt binnen de organisatie. Waarbij onderwerpen als beheer, datavaardigheid, privacy en ethiek hoog op de agenda stonden.</p> <p>Er zijn diverse dataproducten, zoals kerngetallen, overzichten en rapporten, opgezet en geïmplementeerd in de organisatie. De focus in 2023 lag hierbij binnen het sociaal domein bij het Transformatieplan. In 2023 zijn naast bovenstaande "basis op orde" projecten ook geavanceerdere analyses uitgevoerd. Denk hierbij aan technieken zoals proces mining waarbij processen worden uitgetekend aan de hand van data, ter ondersteuning van procesverbeteringen. Of workload/caseload vraagstukken voor de afdeling werk en inkomen om het verdelen van cliënten meer datagedreven op te pakken.</p> <p>Daarnaast is er een datastrategie geformuleerd, het doel van deze datastrategie is om te komen tot een door de organisatie breed gedragen strategie voor de periode 2024-2026 die richting geeft en helpt de juiste stappen in de juiste volgorde en in samenhang te maken aan de verdere ontwikkeling van datagedreven werken. Met deze datastrategie hebben we voldaan aan de toezegging aan de gemeente raad.</p> <p>Eind 2022 is er door de Rekenkamer Hengelo een onderzoek uitgevoerd naar het datagedreven werken in onze gemeente. In dit onderzoek was ook aandacht voor privacy en ethiek. Hierin is geconcludeerd dat er in dataprojecten aandacht is voor beide aspecten. Op basis van een aanbeveling vanuit de gemeenteraad zijn wij in 2023 aan de slag gegaan met het schetsen van een proces om toe te zien op een ethisch verantwoorde werkwijze voor digitale toepassingen. Hieruit is een voorstel voortgekomen voor het in te richten proces rondom deze digitale ethiek. Niet alleen voor data-projecten, maar ook andere technische en informatiekundige projecten worden in dit proces op digitale ethiek gewaardeerd.</p>
Aansluiten bij landelijke ontwikkelingen	<p>In 2023 hebben we in een proeftuin de mogelijkheden van op Common Ground gebaseerde informatie componenten onderzocht, zie voor meer detail ook de eerste alinea van "Efficiëntere bedrijfsvoering". Common Ground is een landelijke visie op informatievoorziening waarmee we o.a onze dienstverlening flexibeler kunnen inrichten.</p> <p>We hebben daarnaast onze Hengelose informatievoorziening ingericht en gekoppeld met het landelijke Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) zodat we op 1 januari 2024 in productie konden gaan met de Omgevingswet.</p>
Digitale Transformatie	<p>Tenslotte hebben we in 2023 de eerste stappen gezet om te voldoen aan de Single Digital Gateway (SDG) verordening Annex 2, zodat inwoners van Europa gebruik kunnen maken van onze digitale dienstverlening.</p> <p>In het 1e jaar van het programma Digitale Transformatie (van 3) heeft de focus vooral gelegen op het laten zien van wat er mogelijk is en het aanjagen van innovatie. Dat hebben we gedaan door een flink aantal pilots op te starten welke we in de eerste helft van 2024 gaan opleveren. Dat was mogelijk omdat het grootste deel van het programmabudget is ingezet om pilot-werkzaamheden zoveel mogelijk extern te laten uitvoeren waarbij wij ons laten inspireren om mee te denken. In 2024 gaan we meer intern oppakken door binnen het programmabudget 2 fte aan te trekken.</p> <p>De volgende projecten zijn opgestart en worden begin 2024 opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realisatie van een Digital Twin en een 3D-weergave inclusief toepassing van sensoren voor de herinrichting van de Breemarsweg.</li> <li>▪ Minecraft educatiespel voor basisscholen met duurzaamheidsvraag Lange Wemen. Er zijn 2 basisscholen die hebben aangegeven mee te doen.</li> <li>▪ Herschrijven van standaard brieven naar Helder Hengelo's met behulp van kunstmatige intelligentie.</li> <li>▪ Met behulp van kunstmatige intelligentie worden automatisch gespreksverslagen gegenereerd bij "keukentafelgesprekken" binnen het sociaal domein.</li> <li>▪ Deelname aan het koploperprogramma VNG digitale inclusie. Samen met 19 andere gemeenten werken we aan het beter leesbaar maken van (delen van) onze website door deze te vertalen in beelden. Dit doen we deels handmatig en deels automatisch met kunstmatige intelligentie. We werken hiervoor samen HAN/Universiteit Utrecht en de Universiteit Twente</li> <li>▪ Meten van biodiversiteit met behulp van sensoren en kunstmatige intelligentie in nestkastjes</li> </ul>
Samenwerken: samenwerking in Twente	<p>In 2023 is Hengelo (en daarmee Haaksbergen en Oldenzaal) aangesloten op KPN Grip (Twentecloud). Hierdoor kunnen medewerkers van de verschillende Twentse gemeenten en Gemeenschappelijke Regelingen met één login gebruik maken van elkaars systemen.</p>

verstevigen en uitbouwen	Ook hebben we in 2023 op regionaal niveau een start gemaakt met het onderzoek naar en de aanbesteding van een regionaal E-depot voor de archivering van permanent te bewaren documenten.
	In 2023 hebben we ook weer een aantal nieuwe regionale kenniskringen via het IT Platform Twente gestart, waaronder kenniskring Data en de kenniskring Cloud, mede op initiatief van Hengelo.
	Hengelo ondersteunt in IT-voorzieningen van, en het leveren van IT-diensten aan, de gemeente Oldenzaal, SWB en de gemeente Haaksbergen. Deze dienstverlening wordt continue verder geprofessionaliseerd. In 2023 zijn we gestart met het verkennen op verdere samenwerking op het informatiedomein.
Digitaliseren van de fysieke archieven	In 2023 is geschetst wat er nodig is voor het digitaliseren en vervangen van onze fysieke archieven. Hiervoor is in kaart gebracht in welke staat elk archief verkeert, of er opgeschoond moet worden of dat er eerst herordend moet worden. Middels een marktverkenning is onderzocht welke diensten de markt hiervoor biedt. De antwoorden vormen de basis voor het opstellen van een programma van eisen voor een aanbesteding. Doel is om in 2024 de aanbesteding af te ronden en te starten met digitaliseren.

## 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 2023 is de compliance meting opnieuw uitgevoerd en is het volwassenheidsniveau gemeten aan de hand van het AVG-borgingsproduct van de VNG. Ten opzichte van 2022 is een stijging geconstateerd. Deze stijging is in lijn met de gestelde ambitie voor 2024.
DPIA's	Door beperkte tijd bij proceseigenaren, het ontbreken van procesbeschrijvingen en beperkte capaciteit bij de privacy officers zijn in 2023 minder DPIA's uitgevoerd dan gewenst. Het uitvoeren van DPIA's gaat hand in hand met de ontwikkelingen op het gebied van het beschrijven van de interne werkprocessen.
Jaarverslag Functionaris Gegevensbescherming	In 2023 is het verwerkingsregister van de gemeente geactualiseerd. Aan de hand van deze actualisatie heeft de Functionaris Gegevensbescherming een advies uitgebracht op welke hoog risico verwerkingen een DPIA uitgevoerd dient te worden. De FG heeft in 2023 verslag gedaan aan het college van zijn bevindingen vanuit het toezicht. Dit toezicht betreft zowel de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als de Wet politiegegevens (Wpg). Het toezicht op de naleving van de Wpg is door de FG in overleg met de drie betreffende domeinen (Openbare ruimte, Onderwijs/leerplecht en Werk, inkomen & zorg) vorm gegeven. De FG heeft in 2023 met name toezicht uitgeoefend op de volledigheid en juistheid van het verwerkingsregister en heeft het college geadviseerd over een prioritering in de te houden DPIA's.
Formatie Privacy	In 2023 heeft de FG bijzondere aandacht gehad voor de privacy-governance in (regionale) samenwerkingen en voor het gebruik van innovatieve technologische middelen in processen. In november 2023 is met het oog op de ambities van de gemeente de capaciteit op gebied van privacy uitgebreid. Hiervoor is een structurele herziening van formatie goedgekeurd.
Organisatie Informatiebeveiliging	Met deze herziening is een extra privacy officer geworven. Deze privacy officer heeft als aandachtsgebied het sociaal domein. In 2023 is met het oog op de ambities van de gemeente capaciteit op het gebied van Informatiebeveiliging uitgebreid. Zo is er specifiek geworven op security-kennis binnen het cluster dat zich met infrastructuur en netwerken bezighoudt. Daarnaast is er geïnvesteerd in aanvullende producten binnen het Microsoft portfolio om de gemeente beter "cyberweerbaar" te maken.
Security by design	In 2023 is door het oprichten van een "kwaliteitsboard" het toepassen van informatiebeveiliging beter geborgd bij de start van nieuwe projecten. Doordat we in 2023 ook een IT procesmanager hebben mogen verwelkomen, borgen we beter dat informatiebeveiliging tijdens de beheerfase ook de benodigde aandacht krijgt.



SIEM/SOC (Verzamelen, monitoren en analyseren van informatie irt informatiebeveiliging)	In 2023 is een "Netwerk Detectie en Respons" oplossing aangeschaft en ingericht. Hiermee wordt informatie binnen de IT-infrastructuur, dat een relatie heeft met informatiebeveiliging, verzamelt en geanalyseerd, zodat we eventueel verdacht "verkeer" in een vroegtijdig stadium kunnen detecteren en acties kunnen ondernemen.
Betere bewustwording Informatiebeveiliging	In 2023 is een bewustwordingsprogramma met als onderwerp informatiebeveiliging en privacy uitgevoerd.  Daarnaast heeft er een phishing-simulatie plaatsgevonden. De uitkomsten geven voldoende aanleiding om in 2024 onverminderd door te gaan met de bewustwordingscampagnes.  In 2023 is een vernieuwd indiensttredingsprogramma ontwikkeld en uitgevoerd. Binnen dit programma hebben de thema's informatiebeveiliging en privacy een vaste plek gekregen.
Uitvoeren van de jaarlijkse pentest	Er is in 2023 door een gecertificeerde partij een pentest ("check op het kunnen binnendringen van het netwerk van de gemeente Hengelo") uitgevoerd door ethisch hackers. De bevindingen zijn besproken en projectmatig opgepakt. Omdat het dreigingsniveau steeds wijzigt en ons computernetwerk aan wijzigingen onderhevig is, wordt de scope van de pentest daarop aangepast.
Verstevigen samenwerking Twentse gemeenten	Op het onderwerp informatiebeveiliging en privacy wordt intensief met de Twentse gemeenten opgetrokken. De verantwoordelijke medewerkers (CISO's, FG's, PO's) zorgen voor periodieke overleggen (kenniskringen) en ondersteunen elkaar rondom vraagstukken en uit te voeren werkzaamheden.  In 2023 is een vooronderzoek gestart om te kijken of nadere samenwerking binnen het informatiebeveiligingsdomein mogelijk is, hier zal in 2024 een vervolg aan worden gegeven.
Risicomanagement	In 2023 heeft de gemeente een risicomanagementsysteem aangeschaft na een aanbesteding. In 2023 is gestart met de inrichting van het systeem.  Voor informatiebeveiliging en privacy zal nadere inrichting in 2024 worden voltooid en zal het systeem gefaseerd in gebruik worden genomen.

## 6.7.7 Inkopen van diensten, leveringen en werken

We zijn continu bezig met de verdere ontwikkeling en professionalisering van onze inkoopfunctie. In 2023 lag de voornaamste focus op reguliere ondersteuning en advisering van de organisatie.

We hebben ons interne controleproces aangepast, waardoor we fouten in een eerder stadium kunnen constateren. Dat heeft ten gevolge dat we vaker hebben geconstateerd dat ons eigen inkoopbeleid niet wordt gevolgd. Door de aanpassingen in het controleproces kunnen we eerder en beter sturen op deze situaties. Zo voorkomen we dat de geconstateerde afwijkingen leiden tot nieuwe onrechtmatigheden. Bovendien werken we continu aan verbetering van de bewustwording om dergelijke afwijkingen te voorkomen.

In 2023 zijn flinke stappen gezet met het professionaliseren van contractmanagement. Het doel is om een betere sturing op contracten, beheersing van risico's en verbetering van onze dienstverlening te verkrijgen. Het zakelijker omgaan met leveranciersrelaties heeft bovendien een groot effect om meer maatschappelijke waarde te leveren. Er is een nieuw contractmanagementsysteem geïmplementeerd, werkprocessen zijn in kaart gebracht en er is een methode geïntroduceerd die contractmanagers ondersteunt bij het uitvoeren van contractmanagement.

### Overzicht onrechtmatige inkoopdossiers boekjaar 2023

Herkomst fout (jaar)	Domein	Thema	Onrechtmatig 2023	Status
2014	Fysiek	Parkeermeters onderhoud en software binnenstad	82.311	o.b.v. collegebesluit
2017	Fysiek	Verkeersafzettingen en regelaars	51.106	onderhanden
2021	Bedrijfsvoering	Exploitatie DAS personeel	140.730	onderhanden
2023	Sociaal	Inhuur personeel TOZO	281.769	opgelost
2023	Sociaal	Inhuur personeel WMO	87.598	opgelost
2023	Sociaal	Inhuur personeel TOZO	100.688	opgelost
2023	Sociaal	Geluidsinstallaties Twentebad	46.460	onderhanden
2023	Sociaal	Gemeentepolis	5.985.535	Onderhanden
<b>Totaal</b>			<b>6.776.197</b>	

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

## 6.7.8 Huisvesting

Bereiken?	Gedaan?
Prettige werkomgeving stadhuis.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Werkgroep hybridewerken Teamsroom, dakterras geopend, extra koffieautomaten.</li><li>▪ Contractmanagement verder opgepakt, vormgegeven en opgenomen in het werkproces.</li><li>▪ Werkplekmeeting is uitgevoerd ter controle of de huisvesting nog passend is binnen de huidige organiastestructuur en werkwijze.</li></ul>
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wagenpark verdrduurzaamd, op een enkel voertuig na</li><li>▪ Proces inregelen koffiebekers</li><li>▪ Warmtepomp geplaatst in samenwerking met vastgoed</li><li>▪ Duurzaamheid is een vast onderwerp bij nieuwe aanbestedingen</li></ul>
Uniforming dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Facilitaire dienstverlening is nu ook ingericht voor het ROZ, Twentebad</li><li>▪ Producten dienstencatalogus is gemaakt</li></ul>
Informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kwartaal raportages worden opgemaakt</li><li>▪ Jaarverslag</li></ul>

## 6.7.9 Rechtmatigheid

Dit jaar is het college verplicht om door middel van de rechtmatigheidsverantwoording, verantwoording aan de raad af te leggen over het rechtmatig handelen van de gemeente. De gemeente moet handelen volgens vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en andere relevante wet- en regelgeving. In de rechtmatigheidsverantwoording geeft het college aan in hoeverre de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten en de balansmutaties, rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Voorheen was het de accountant die een oordeel gaf over het rechtmatig handelen van de gemeente maar door deze wetswijziging komt de nadruk meer te liggen op de verantwoording van het college aan de raad.

De organisatie heeft een aantal jaar de tijd gehad om zich op deze wetswijziging voor te bereiden. In 2023 zijn de financiële- en de controleverordening aangepast en omdat de rechtmatigheidsverantwoording zich richt op de naleving van regelgeving moet het normenkader jaarlijks worden geactualiseerd en vastgesteld door de gemeenteraad.

In het verlengde van de controleverordening is een controleprotocol 2023 opgesteld. Hierin zijn een aantal afspraken vastgelegd ter afbakening en ondersteuning van de jaarrekeningcontrole. In het controleprotocol zijn normen opgenomen over toleranties waarmee de accountant de controle uitvoert.

De verantwoordingsgrens geeft aan welk bedrag aan fouten of onzekerheden, gevonden tijdens de jaarrekeningcontrole, maximaal mag voorkomen. Zonder dat dit van invloed is op de strekking van de controleverklaring en de rechtmatigheidsverantwoording van het college. De verantwoordingsgrens is in het controleprotocol vastgesteld op 3% van de totale begrote programmalasten inclusief toevoegingen aan reserves.

Naast de verantwoordingsgrens is in het controleprotocol vastgelegd dat onze rapporteringstolerantie gelijk is aan die van de accountant, namelijk 5% van de materialiteit die geldt voor de jaarrekening 2023. Wat betekent dat we de raad informeren over fouten of onzekerheden die een financiële omvang hebben van € 201.000,-.

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. Waarbij de 3<sup>e</sup> lijn onafhankelijk controleert en toetst of er rechtmatig is gehandeld. Hiermee onderzoekt en verbetert de organisatie continu de rechtmatigheid van ons handelen. Met de bevindingen uit de organisatie stelt het college de verantwoording op. We gebruiken daarbij de drie criteria voor rechtmatigheid.

Het college concludeert dat de opgenomen inkomsten en uitgaven in deze jaarrekening, evenals de veranderingen in de balans, binnen de vastgestelde grens van 3% (€ 12.125.250) rechtmatig zijn gerealiseerd. Met de bevindingen uit de organisatie stelt het college de verantwoording op. Hieronder presenteren we de bevindingen per criterium voor rechtmatigheid. (het voorwaardencriterium, misbruik en oneigenlijk gebruik en begrotingscriterium)

<b>Begrotingscriterium</b>	
Overschrijding lasten programma's	€ 3.521.349,-
Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)	€ 0,-
Ongeautoriseerde reservemutaties p.s. veelal zijn dit ook getrouwe beeld fouten, die in de jaarstukken aangepast kunnen worden	€ 0,-
Overschrijding van baten en/of onderschrijding van lasten en baten die niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of te laat aan de raad zijn gemeld	€ 0,-
<b>A. Totaal begrotingsonrechtmatigheden</b>	<b>€ 3.521.349,-</b>
Totaal van de begrotingsonrechtmatigheden (van onderdeel 1 en 2) dat past binnen het vooraf vastgestelde beleid en daarmee vooraf als acceptabel is geduid vermelden en verwijzen naar dit vooraf vastgestelde beleid.	€ 2.109.619,-
Resterend saldo aan begrotingsonrechtmatigheden (inhoudelijk toegelicht in onderstaande paragraaf bedrijfsvoering)	€ 1.411.730,-
<b>B. Voorwaardencriterium</b>	<b>€ 7.002.551,-</b>
Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed (inhoudelijk toegelicht in onderstaande paragraaf bedrijfsvoering)	€ 6.776.197,-
Subsidies	€ 226.354,-
<b>C. M&amp;O criterium</b>	<b>€ 181.756,-</b>
<b>Totaal ORM 2023 (A+B+C)</b>	<b>€ 10.705.656,-</b>

## Voorwaardencriterium

Het voorwaardencriterium gaat over het handelen door de gemeente volgens de regels. Hierbij wordt vooral gekeken of de financiële beheershandelingen binnen de gemeente voldoen aan de voorwaarden zoals die gesteld zijn in de wet- en regelgeving. Denk hierbij aan de voorwaarden in de gemeentelijke verordeningen die in het normenkader zijn opgenomen. Hierbij zijn de onderstaande onrechtmatigheden gevonden.

### *Onrechtmatigheden bij de Europese aanbestedingen*

Boven drempelbedragen moeten opdrachten namens de gemeente Europees worden aanbesteed. In 1 van de 7 dossiers is door het college de keuze gemaakt om bewust af te wijken van de inkoopregels en het bedrag van € 82.311,- op te nemen in de rechtmatigheidsverantwoording.

Er zijn vier nieuwe onrechtmatige inkoopdossiers bijgekomen in 2023. Drie daarvan hebben betrekking op inhuur van personeel inzake de WMO. Aangezien deze contracten in 2023 zijn beëindigd komen de kosten volgend jaar niet terug. Op 1 inkoopdossier voor diensten voor inhuur personeel verschillen de deskundigen van standpunt of deze concessieovereenkomst rechtmatig is. Wij nemen deze daarom op als onduidelijk. Daarnaast is er een nieuwe onrechtmatigheid geconstateerd met de aanbesteding van de gemeentepolis. Verder zien we dat we nog niet altijd ons eigen inkoopbeleid volgen. Daarmee wijken we af van de gids proportionaliteit. We werken continu aan verbetering van deze processen en hebben hier aandacht voor. Op dit moment loopt er een verbetertraject om de taken en verantwoordelijkheden m.b.t de inkoopprocedures te verduidelijken in de organisatie.

Voor diverse onrechtmatige inkoopdossiers nemen we de volledige contractwaarde op in de rechtmatigheidsverantwoording zodat we transparant zijn over de totale fout. En de verantwoording in het jaar worden opgenomen wanneer deze wordt geconstateerd.

<b>Onrechtmatigheid</b>	<b>Bedrag onrechtmatig</b>	<b>Bedrag onduidelijkheden</b>
<b>Inkoop Totaal</b>	<b>€ 6.776.197,-</b>	
<i>Diensten voor de terbeschikkingstelling van personeel, met inbegrip van tijdelijk personeel.</i>	€ 470.055,-**	€ 140.730*
<i>Diensten Verkeer &amp; Mobiliteit</i>	€ 51.106,-	
<i>Installatiediensten voor parkeermeterapparatuur</i>	€ 82.311,-	
<i>Geluidstechniek</i>	€ 46.461,-	
<i>Gemeentepolis</i>	€ 5.985.535,-	

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

\*\* Dit betreft 3 opdrachten bij 3 verschillende detachering / consultantsbureaus

### Subsidieverstrekingen

In 2023 hebben we een subsidie verstrekt die feitelijk een inkoop betreft. Hiervan hebben we afgeweken van ons subsidie/inkoopbeleid. Deze afweging is bewust gemaakt en vastgelegd in het college besluit. Dit gaat om een bedrag van € 226.354,-. Daarnaast constateren we dat in het proces rondom subsidieverstrekingen verbeteringen nodig zijn om ervoor te zorgen dat we de gestelde termijnen kunnen halen. Eind 2023 is gestart met herstelacties en een verbetertraject. In 2023 heeft een inhaalslag plaatsgevonden op de subsidievaststellingen en is de achterstand ingehaald. Daarnaast is er een subsidiecoördinator aangesteld en zijn de sjablonen en hulpmiddelen verbeterd. Er is er een projectplan geschreven voor het verbetertraject wat in 2024 gaat starten.

## Misbruik en oneigenlijk gebruik

Van misbruik en oneigenlijk (M&O) 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.

### M&O 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 2023 is er een totaalbedrag van € 171.400 opgelegd voor terugvordering. De onrechtmatige betaling is hiermee hersteld.

### M&O 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 2023 hebben er onderzoeken plaatsgevonden wat heeft geresulteerd in de terugvorderingen van zorgkosten. Dit bedrag valt ruim onder de rapportagegrens en wordt daarom niet opgenomen in deze verantwoording.

Onrechtmatigheid	Bedrag onrechtmatig	Bedrag onduidelijkheden
M&O participatiewet	€ 171.400	
M&O WMO en Jeugdwet	€ 10.356	

## Fraudepreventie Intern

Onze frauderisicoanalyse hebben we in 2023 geactualiseerd. We hebben steeds meer aandacht voor de frauderisico's die plaats kunnen vinden binnen onze processen. Frauderisico's spelen bij procesmanagement ook een belangrijke rol. Het is noodzakelijk om effectieve controles binnen een proces te implementeren om deze risico's te beheren en te minimaliseren. Bovendien zullen bij de verdere ontwikkeling van ons risicomanagementsysteem ook de risico's op fraude worden geïntegreerd.

We onderkennen binnen de gemeente inherent frauderisico bij de onderstaande processen. Op deze onderdelen zijn specifieke beheersmaatregelen getroffen om frauderisico's te voorkomen, maar er zal altijd een risico blijven bestaan.

Proces	Risico's (niet limitatief)
Inkopen / Crediteuren	Het risico op corruptie, samenspanning of omkoping bij het verstrekken van opdrachten. Betalingfraude 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 en daarmee niet voldoen aan het begrotingscriterium.



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 control is bijvoorbeeld het 4-ogen principe of autorisaties in een systeem. Soft controls zijn minder tastbaar en kunnen bijvoorbeeld bestaan uit trainingen en casuïstiek besprekingen.

Volgens het beleid Melden Vermoeden Misstanden, is het mogelijk om meldingen te doen van (mogelijk) fraude bij daarvoor aangewezen functionarissen. Bij navraag blijkt dat er in 2023 geen meldingen zijn gedaan.

## Begrotingscriterium

De raad heeft budgetrecht en besluit op programmaniveau over de begroting. In 2023 zijn er afwijkingen geconstateerd in de programma's.

Zoals uit de Rechtmatigheidsverantwoording blijkt zijn alle afwijkingen ten opzichte van de begroting onrechtmatig. Het totaal aan begrotingsonrechtmatigheid is hierdoor € 3,5 miljoen. Vervolgens wordt getoetst of deze afwijkingen acceptabel zijn of niet-acceptabel. Deze spelregels zijn vooraf door de raad bepaald en vastgelegd in het controleprotocol 2023 en financiële verordening.

Overschrijdingen van de lasten en overschrijdingen van investeringsbudgetten (kredieten) zijn op basis van de gemeentewet onrechtmatig. Andere begrotingsafwijkingen zoals overschrijdingen van baten en/of onderschrijdingen van lasten en baten zijn op zichzelf niet onrechtmatig. Deze kunnen alleen onrechtmatig zijn wanneer deze niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of te laat aan de raad zijn gemeld. Het melden van onderschrijdingen van lasten op programmaniveau of investeringsbudgetten en/of lagere of hogere baten is tijdig en daarmee rechtmatig als deze afwijkingen uiterlijk bij de jaarstukken worden gemeld en toegelicht. In de jaarstukken worden deze afwijkingen gerapporteerd en toegelicht per programma.

## Spelregels bij beoordelen acceptabel / niet acceptabel.

Uitgangspunt is dat iedere afwijking van de begroting als onrechtmatig wordt beschouwd. In het controleprotocol en de financiëleverordening is vastgelegd dat afwijkingen als acceptabel (en daarmee rechtmatig) worden aangemerkt in de volgende situaties:

- Er is sprake van een overschrijding waarbij direct gerelateerde inkomsten de overschrijding compenseren;
- Er is sprake van een overschrijding op een open-einde regeling;
- De overschrijding van een budget is geautoriseerd door middel van de vaststelling van een tussentijdse rapportage.

### Acceptabele afwijkingen (€ 2.109.619,-)

Deze worden toegelicht bij de desbetreffende beleidsprogramma's.

### Niet acceptabele afwijkingen (€ 1.411.730,-)

Deze worden ook toegelicht bij de beleidsprogramma's. Daarnaast wordt in deze paragraaf verantwoording afgelegd indien ze groter zijn dan de rapportagetolerantie. Dit is in lijn met de rapportage over andere onrechtmatigheden.

Taakveld	Afwijking	Toelichting
0.2 Burgerzaken	€ 268.741	Door een toename van het aantal reisdocumenten hebben we meer uitgegeven dan verwacht. Dit is een gemeentelijke taak en hierin hebben we geen keus.
0.8 Overige baten en lasten	€ 476.803	Door het niet verwerken van de CAO verhoging in de overhead tarieven zijn de werkelijke kosten hoger uitgevallen. Daarnaast zijn er vergoedingen uit ontbonden arbeidsovereenkomsten uitbetaald.
2.1 Verkeer en Vervoer	€ 665.827	Als gevolg van een onverwachte afrekening van de energiemaatschappij, waaruit blijkt dat we over de periode van 2018 tot en met 2022 te weinig hebben betaald (energiebelasting), zijn de kosten nu hoger dan verwacht.

## 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:

- Om fouten bij het inkopen te vermijden, wordt de focus gelegd op het bevorderen van kennis bij inkopers en contractbeheerder over de Europese aanbestedingsregels. Daarnaast hebben we aandacht voor het contract en het managen van afspraken. Zo voorkomen we dat een opdracht gedurende de looptijd boven de Europese drempel uitkomt. Door middel van een risicoanalyse streven we ernaar om mogelijke overschrijdingen in de inkoop vroegtijdig te signaleren, zodat we tijdig corrigerende maatregelen kunnen nemen.
- Een aantal onrechtmatige contracten loopt af en/of wordt in 2023 opnieuw volgens de regels van het inkoopbeleid aanbesteed.
- In het kader van de begrotingsonrechtmatigheid hebben we een aantal keer begrotingswijzigingen voorgelegd aan de raad. In 2023 hebben we dit vaker gedaan dan in de jaren daarvoor. Het komende jaar zullen we ons richten op het voorlichten van budgethouders over begrotingsonrechtmatigheid. Door het verstrekken van betere informatie zal het bewustzijn van de impact van begrotingsonrechtmatigheid in het P&C-proces toenemen.
- In 2022 is de visie op control opgesteld. In 2023 hebben we nadere invulling gegeven aan deze Visie. 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. In 2023 hebben we gewerkt aan de Roadmap. Hierin staan stappen beschreven om de visie op control verder vorm te geven. Zo hebben we een start gemaakt met het verstevigen van projectcontrol. En hebben we onze interne sturing en beheersing verbeterd door focus op de jaarplannen