

Paragraaf Bedrijfsvoering



Algemene informatie

In deze paragraaf duiden wij de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering voor de gemeente Ermelo in 2025.

Netwerkorganisatie Ermelo

De gemeente Ermelo is een netwerkorganisatie: een organisatie die zich samen met partners inzet voor de samenleving. Een organisatie die open en wendbaar is en zich aanpast aan de veranderende samenleving. Voor een beter Ermelo, dat gericht is op het leveren van uitstekende dienstverlening aan ons bestuur, inwoners en bedrijven. Waarbij Ermelo zich blijft onderscheiden als een gemeente waar het beter wonen, werken en verblijven is. In 2025 hebben we het organisatieplan opgeleverd. Dit organisatieplan bouwt voort op de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben ingezet en doorgemaakt.

Belangrijke resultaten die we in 2025 hebben geboekt zijn het op orde brengen van onze basisinformatie (HRM, Financiën), dat we onze bestuurlijke besluitvorming en het bestuurlijk-ambtelijk samenspel hebben verbeterd. Daarnaast hebben we de gesprekscyclus nieuw leven in geblazen en veel aandacht gehad voor het voeren van ontwikkelgesprekken. Aan het eind van het jaar hebben we met de organisatie geëvalueerd en input op gehaald voor waar we in 2026 de focus op willen leggen.

Meerinzicht

Meerinzicht professionaliseert: steeds meer processen en systemen worden voor de vier organisaties gestandaardiseerd en geharmoniseerd om zowel enerzijds zo efficiënt mogelijk te werken als om een goede kwaliteit en goede dienstverlening te kunnen waarborgen. Als EHZM werken wij samen om talent binnen te halen en te blijven binden aan onze organisaties, onder andere door middel van ons traineeprogramma.

In 2025 is er veel energie gestoken in het ombuigingstraject. De besluitvorming daarover bij de gemeenten heeft inmiddels plaatsgevonden, in het eerste kwartaal van 2026.

Ermelo, Harderwijk en Zeewolde bundelen krachten voor een sterke regio

De colleges van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde hebben elkaar in de afgelopen collegeperiode (2022–2026) meerdere keren per jaar ontmoet in het kader van de doorontwikkeling van de EHZ-samenwerking. Het ‘Perspectief op EHZ-samenwerking’ gaat over nut en noodzaak van versterking en verdieping van de EHZ-samenwerking. Het doel van deze samenwerking is om de brede welvaart van onze inwoners in de regio ook op de lange termijn te borgen. Behoud van de bestuurlijke autonomie van de drie gemeenten is daarbij uitgangspunt. De ‘opbrengst’ van de collegeperiode 2022–2026 is dat de drie colleges ‘natuurlijke’ partners zijn geworden. De vertrouwensbasis voor een duurzame samenwerking is gelegd.

De drie gemeenteraden zijn op 30 september 2025 meegenomen in deze ontwikkeling. Het belang van de regio Harderwijk en het voortzetten en verdiepen van de EHZ-samenwerking is voor gezamenlijke vraagstukken onderschreven. De raden willen elkaar frequenter ontmoeten en meepraten over de inhoud van de samenwerking.

Het perspectief van de EHZ-samenwerking in de nieuwe collegeperiode (2026–2030) is het concreet handen en voeten geven van het 100.000+ gedachtegoed in de vorm van één krachtige regionale netwerksamenwerking. Bestuurders en ambtenaren vanuit de vier organisaties handelen vanuit het perspectief van één verzorgingsgebied. Een mooie uitdaging voor de komende vier jaar, waar het beschikbaar maken van voldoende ambtelijke capaciteit een noodzakelijke stap is.

Inhuurbeleid

Inhuur van medewerkers heeft verschillende redenen. Zo is de tijdelijke expertise die we inhuren veelal een beperkte flexibele schil rond de vaste formatie. De expertise die benodigd is, varieert en is niet permanent nodig. Daarnaast wordt soms ingehuurd bij ziekte. Hoewel de inhuurtarieven hoger liggen dan de kosten van vast personeel, maken we altijd een bewuste afweging of de grotere investering wenselijk of noodzakelijk is.

Het ambitieniveau in Ermelo is hoog. Dit leidt geregeld tot een werkvoorraad die niet door de eigen capaciteit opgevangen kan worden. Daarvoor moet dan worden ingehuurd. De kosten worden dan ten laste gebracht van het desbetreffende project. Inhuur wegens langdurige ziekte of anderszins vindt plaats indien de continuïteit en kwaliteit van het werk in het geding komt. Wij zijn eigenrisicodragers voor doorbetaling bij ziekte. Om dit risico zoveel mogelijk te beperken wordt een actief ziekteverzuimbeleid gevoerd.

Personele lasten

In onderstaande tabel is te zien dat er in 2025 nagenoeg evenveel is uitgegeven als begroot bij de

Najaarsrapportage 2025. Begin 2025 is de formatie van het domein bestuursdienst opgesplitst in vijf verschillende teams. Deze organisatorische wijziging stelt regisseurs en managers beter in staat om de formatie te beheersen en tussentijds bij te sturen.

Salarislasten

Het personeelsbudget voor salarislasten en overige personele lasten is in 2025 bijna volledig aangewend. Er resteert een saldo van circa € 70.000. Dit komt doordat een deel van de personeelslasten die verrekend zijn met de rijksuitkering voor de opvang van Oekraïners niet voorzien waren.

Inhuur

De gerealiseerde inhuurlasten zijn nagenoeg in lijn met de, bij de Najaarsrapportage 2025, aangepaste begroting. Bij deze najaarsrapportage is budget aangevraagd om de personele knelpunten voortvloeiend uit langdurig ziekteverzuim, problemen bij het werven van nieuw personeel en druk op de ruimtelijke projecten het hoofd te kunnen bieden.

Bedragen in €	Begroting 2025	Realisatie 2025	Verschil
Salarislasten	€ 10.828.000	€ 10.757.494	€ 70.506
Inhuurlasten	€ 2.811.000	€ 2.842.997	€ -31.997
Overige personele lasten	€ 461.000	€ 466.349	€ -5.349
Totaal	€ 14.100.000	€ 14.066.839	€ 33.161

Frauderisico's

Wij zijn ons bewust van het risico dat er gefraudeerd kan worden. Om een goed beeld te krijgen van de risico's die we op het gebied van fraude lopen, is in 2023 een frauderisicoanalyse opgesteld. Dit is de basis waarop in 2024 en 2025 is voortgeborduurd. In de frauderisicoanalyse worden de onderwerpen genoemd waarin het risico van fraude het grootst is. Voor de geïdentificeerde risico's hebben we vervolgens beoordeeld in hoeverre er beheersmaatregelen bestaan binnen de organisatie die deze risico's verminderen.

Het voorkomen en ontdekken van frauderisico's hebben wij meegenomen in de inrichting van de administratieve organisatie. Wij hebben beheersmaatregelen getroffen om fraude en corruptie te voorkomen en te ontdekken:

- Maatregelen gericht op de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers (kortom: houding en gedrag).
Concrete maatregelen zijn het indienen van een verklaring van goed gedrag (medewerkers), het laten uitvoeren van een integriteitsonderzoek (bestuurders), het afleggen van de ambtseed of ambtsbelofte, een vastgestelde integriteitsregeling, gedragscodes (onder andere op het gebied van nevenwerkzaamheden en financiële belangen), een regeling 'melden vermoeden misstanden' en de aanwezigheid van vertrouwenspersonen.
- Maatregelen die gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect afdwingen.
Voorbeelden hiervan zijn het werken met functiescheidingen in onze processen, een duidelijke besluitvormings- en verantwoordingsstructuur en periodieke interne en externe controles op naleving van beheersingsmaatregelen en aandacht voor informatieveiligheid.

Met de analyse van de risico's en de controles op de uitvoering van de beheersmaatregelen zijn de risico's inzichtelijk en krijgen die op een zorgvuldige manier aandacht. Wij hebben geen concrete aanwijzingen of vermoedens dat zich fraudes hebben voorgedaan in het afgelopen boekjaar.

Vastgesteld beleid voor dit programma

- Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement (2023)
- Financiële Verordening (2023)
- Inkoopbeleid Inkoopsamenwerking Noord Veluwe (2023)
- Begroting 2025–2028 Meerinzicht

Wat hebben wij er voor over?

Budgetten Bedragen (x 1.000)	Meerjaren begroting 2025	Begrotings wijzigingen 2025	Begroting 2025 (na wijzigingen)	Jaarstukken 2025	Saldo Jaarstukken t.o.v. Begroting
Lasten	-29.347	-693	-30.040	-30.081	-41
Baten	398	91	489	592	103
Saldo	-28.949	-602	-29.551	-29.489	62

Rechtmatigheid

Rechtmatigheidsverantwoording

Het college van B&W dient via de jaarrekening verantwoording af te leggen over de rechtmatigheid aan de raad.

Hiermee wordt verantwoording afgelegd over de naleving van de regels, die van belang zijn voor financiële handelingen van de gemeente. Met deze verantwoording geven wij invulling aan de artikelen 8 tot en met 11 in de Financiële verordening 2023 en het controleprotocol 2025. In de rechtmatigheidsverantwoording zijn drie criteria van belang:

- het begrotingscriterium
- het voorwaarden criterium
- het misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium.

De rechtmatigheidsverantwoording is opgenomen in de jaarrekening. In de paragraaf Bedrijfsvoering geven we hierna een toelichting op de afwijkingen zoals die worden genoemd in de rechtmatigheidsverantwoording. De rapporteringstolerantie voor onrechtmatigheden is door de raad vastgesteld op € 100.000. Hieronder is een totaaloverzicht opgenomen van de onrechtmatigheden:

Bedragen x € 1.000	Van bruto naar netto		
	Bruto	Af	Netto
Monitor rechtmatigheidsverantwoording			
A. begrotingscriterium			
1. Overschrijding exploitatiebudgetten programma's begroot versus werkelijk	628	0	628
2. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)	17	0	17
3. Niet geautoriseerde reserve mutaties	0	0	0

Subtotaal A. Begrotingsonrechtmatigheden (bruto)	645	0	645
B. Af: Begrotingsafwijkingen waarvan de raad heeft besloten dat ze niet onrechtmatig zijn	0	-628	-628
C. Totaal begrotingsonrechtmatigheden (fouten) = A-B	645	-628	17
D. Voorwaardencriterium			
1. Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed	482	0	482
E. Misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium	0	0	0
F. Totaal rechtmatigheidsfouten = C+D+E	1.127	-628	499
G. verantwoordingsgrens			
Verantwoordingsgrens vastgesteld door de raad	2%		2%
Totaal lasten inclusief toevoegingen aan de reserves	114.264		114.264
Verantwoordingsgrens in euro	2.285		2.285

Begrotingscriterium

Alle begrotingsoverschrijdingen (bruto) op de totale lasten per begrotingsprogramma (en daarmee overeenstemmende balansmutaties) onrechtmatig als deze lasten in strijd zijn met een wettelijke bepaling of met het beleid van de Raad. Overschrijding van budgetten binnen wet- en regelgeving en passend bij de uitvoering van het beleid van de Raad zijn niet onrechtmatig (netto).

Overschrijding lasten begrotingsprogramma's

In 2025 is er bij de begrotingsprogramma's sprake geweest van een overschrijding van € 628.000 aan de lastenkant. In overeenstemming met de financiële verordening artikel 10 lid 4 is € 628.000 hiervan acceptabel. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de baten en lasten in de jaarrekening en bij de programmaverantwoording.

Overschrijding lasten investeringsbudgetten

In 2025 is er een overschrijding geweest op een tweetal kredieten. De overschrijding bedraagt € 17.000. Dit is onder de rapporteringstolerantie en wordt daardoor niet nader toegelicht.

Voorwaardencriterium

Bij dit criterium gaat het om toepassing van de eisen en voorwaarden die worden gesteld aan financiële (beheers)handelingen. Die eisen en voorwaarden hebben betrekking op doelgroep, termijn, grondslag, administratieve bepalingen, normbedragen, bevoegdheden bewijsstukken, recht, hoogte en duur.

Wij hebben vastgesteld dat er onrechtmatigheden zijn voor een bedrag van € 482.000 doordat de Europese aanbestedingsrichtlijnen niet juist zijn toegepast. Hieronder wordt een toelichting gegeven.

Algemeen:

Een budgethouder die een werk, levering of dienst afneemt bij een leverancier, dient zich af te vragen op welke wijze de afname moet worden aanbesteed. Hiervoor is er binnen de gemeente een inkoopbeleid die moet waarborgen dat de regels worden gevolgd. In 2024 is voor een bedrag van € 482.000 ingekocht waarbij de Europese aanbestedingsrichtlijnen niet juist zijn toegepast.

Onrechtmatigheden aanbesteding en inkopen onderverdeeld naar categorie:

Aanbesteding en inkopen:

Inhuur personeel (€ 156.000) Gedurende 2025 zijn er medewerkers ingehuurd bij een partij waarbij de gemeente geen raamovereenkomst heeft. Formeel moet de gemeente eerst uitvraag doen bij de gecontracteerde partij en wanneer deze niet kan leveren mag er contact gezocht worden met een andere partij. Gedurende 2025 is deze onrechtmatigheid opgelost.

Groenonderhoud (€ 225.000) Er is een raamovereenkomst gesloten met een tweetal leveranciers, echter de opdrachtwaarde is hoger dan op voorhand ingeschat. Hierdoor had deze opdracht Europees aanbesteed moeten zijn. Momenteel wordt onderzocht hoe deze opdracht het beste aanbesteed kan gaan worden.

Onderhoud riool en exploitatie milieupark (47.000) Voor zowel het rioolonderhoud als de exploitatie van het milieupark zijn overeenkomsten gesloten met één crediteur die niet op de juiste wijze zijn aanbesteed. De dienstverlening is voortgezet om operationele continuïteit te garanderen, gezien de dagelijkse aard en het belang van deze werkzaamheden voor de gemeentelijke dienstverlening. Deze opdracht is gedurende 2025 op een juiste wijze aanbesteed. Deze kosten zullen vanaf boekjaar 2026 rechtmatig zijn.

Advies en projectmanagement (57.000) De dienstverlening van twee leveranciers is niet op de juiste wijze aanbesteed. Aangezien de projecten zich in de afrondende fase bevindt, is ervoor gekozen de opdracht voort te zetten om de voortgang en samenhang binnen het traject te behouden. Het tussentijds beëindigen van de samenwerking zou tot vertraging, extra kosten en verlies van kennis leiden. Na afronding van het project wordt bekeken op welke wijze soortgelijke opdrachten in de toekomst rechtmatig kunnen worden aanbesteed.

Misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium

Misbruik is het opzettelijk niet, niet tijdig, onjuist of onvolledig verstrekken van gegevens. Met als doel ten onrechte overheidssubsidies of –uitkeringen te ontvangen of niet dan wel een te laag bedrag aan heffingen aan de overheid te betalen. Oneigenlijk gebruik is het door het aangaan van rechtshandelingen en/of feitelijke handelingen, ontvangen van overheidsbijdragen of het niet dan wel tot een te laag bedrag betalen van heffingen aan de overheid, in overeenstemming met de tekst van de regelgeving maar in strijd met het doel en de strekking daarvan.

Uitkeringen, subsidies en vergunningen gaan alleen naar inwoners, bedrijven en instellingen die daar recht op hebben. Dit wordt getoetst aan wet- en regelgeving en interne integriteitsregelingen en –afspraken. Wij hebben interne procedures om na te gaan dat (belasting-)gelden, subsidies, uitkeringen of bijdragen, enzovoort op de juiste manieren worden ingezet en besteed. Voor verschillende beleidsterreinen hebben wij preventieve en/of repressieve maatregelen. Preventieve maatregelen zijn met name regelgeving, voorlichting en controle vooraf. Repressieve maatregelen zijn controle achteraf en sanctionering.

In 2023 is er overkoepelend beleid voor het voorkomen van misbruik- en oneigenlijk gebruik vastgesteld, deze is voor boekjaar 2025 nog altijd actueel.

Eindconclusie:

Het totaal aan gerapporteerde onrechtmatigheden (lees bruto: € 1.100.000 en netto: € 499.000) is lager dan de vastgestelde verantwoordingsgrens van 2% van de gerealiseerde bestedingen (€ 2.285.000). Het college is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in overeenstemming met de Kadernota rechtmatigheid rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

