

# Paragraaf Bedrijfsvoering



## **Algemene informatie**

In deze paragraaf duiden wij de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering voor de gemeente Ermelo in 2024.

### **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 2024 is gewerkt aan het organisatieplan. Dit organisatieplan bouwt voort op de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben ingezet en doorgemaakt. Dit plan beschrijft geen reorganisatie, maar een volgende stap in onze organisatieontwikkeling. Daarbij is een aantal sleutelwoorden van belang.

Enerzijds zijn dat de basisprincipes van 'zelforganisatie' binnen onze 'netwerkgemeente'. Die basisprincipes blijven overeind. De complexiteit van ons werk neemt toe en daarom benutten wij ons netwerk optimaal: werk wat onze partners beter kunnen, laten we aan hen over. Daarnaast kan werk sneller en beter gedaan worden als medewerkers ruimte krijgen hun werk vanuit hun professie in te vullen. De organisatie faciliteert uiteraard wel de kaders waarbinnen het werk gedaan moet worden en is duidelijk over de richting. Anderzijds zijn sleutelwoorden van het organisatieplan 'professionaliseren' en 'doorontwikkelen'. Dat alles om het werk 'leuker, beter, effectiever en efficiënter' te maken ten gunste van onze inwoners, instellingen en bedrijven.

Belangrijke ontwikkelingen en interventies richten zich op het aanbrengen van sturing en (meer) duidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden, maar ook processen. Hierbij blijft het concept van zelforganisatie overeind staan.

### **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 reactie op de eerder uitgebrachte zienswijze uit Ermelo op de Meerjarenbegroting 2025 Meerinzicht, waarin werd verzocht om te komen tot bezuinigingen, heeft Meerinzicht in een rapportage de uitkomst van het project 'inventarisatie ombuigingen Meerinzicht' opgenomen. U wordt hier bij de Kadernota 2026 uitgebreider over geïnformeerd.

### **Doorontwikkeling EHZ**

De colleges van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde hebben elkaar in 2024 drie keer ontmoet in het kader van het Perspectief op EHZ-samenwerking. Gezamenlijk is gekeken naar nut en noodzaak om de EHZ-samenwerking te verdiepen en te versterken met als doel de brede welvaart van onze inwoners ook op de lange termijn te borgen en de bestuurlijke autonomie van onze drie gemeenten te bestendigen. We zijn hiermee in vijf werkgroepen aan de slag gegaan:

1. Burgemeesters
2. Gemeentesecretarissen
3. Financiën
4. Sociaal Domein
5. Ruimtelijke ordening, economie en duurzaamheid.

De bedoeling is om de kracht van onze vier organisaties (de drie gemeenten en Meerinzicht) zo goed mogelijk te benutten voor onze 100.000 inwoners.

### **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**

Zoals in onderstaande tabel te zien, hebben we € 760.000 meer uitgegeven aan personeel dan begroot. Een overschrijding van 6,0%.

#### *Salarislasten*

Het salarisbudget wordt met € 566.000 overschreden. Aan deze overschrijding liggen diverse oorzaken ten grondslag:

Bij de Najaarsrapportage 2024 zijn abusievelijk de salarislasten van de kostenplaats Directie niet meegenomen in de prognose. Het gaat hierbij om zowel de huidige als voormalige gemeentesecretaris, de directeur bedrijfsvoering & organisatie en de huidige en voormalige concerncontroller. Dit resulteerde in een afwijking van circa € 480.000. Overige afwijkingen betreffen uitkeringen van beschikbaarheidstoelages, ouderschapsverlof en een ontslagvergoeding.

#### *Inhuur*

De post inhuur is overschreden met een bedrag van € 165.000. De inhuurbudgetten zijn gebaseerd op de inhuurprognose die is opgemaakt in september. De daadwerkelijke kosten waren uiteindelijk hoger als gevolg van niet voorziene contractverlengingen en opdrachten, hogere tarieven en afwijkende declaraties.

Tot slot is er meer uitgegeven aan overige personeelslasten, zoals reiskostenvergoedingen en arbovoorzieningen.

| Bedragen in €            | Begroting 2024      | Realisatie 2024     | Verschil          |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Salarislasten            | € 9.385.000         | € 9.951.152         | € -566.152        |
| Inhuurlasten             | € 3.130.000         | € 3.294.428         | € -164.428        |
| Overige personele lasten | € 200.000           | € 229.918           | € -29.918         |
| <b>Totaal</b>            | <b>€ 12.715.000</b> | <b>€ 13.475.498</b> | <b>€ -760.498</b> |

#### **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 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

### Privacy en informatieveiligheid

Er is in 2024 opnieuw vol ingezet op het verhogen van bewustwording op het gebied van privacy en informatieveiligheid. Dit heeft geleid tot meer adviesaanvragen op het gebied van verwerken van persoonsgegevens en meer gemelde datalekken. Dat is een positieve ontwikkeling. Er is een aantal projecten opgestart, waarvan we vanuit privacy oogpunt opnieuw informatiemiddelen en techniek tegen het licht houden. Ontwikkelingen gaan echter snel. Er bestaat een risico dat EHZM daardoor onvoldoende aan wet- en regelgeving kan voldoen, omdat de juiste informatie niet gevonden kan worden of onduidelijk is wie verantwoordelijk is. De digitale ontwikkelingen zoals AI gaan snel en bieden kansen. Het biedt ons mogelijkheden ons werk slimmer te organiseren. Het is tegelijkertijd van belang dat we voorzichtig omgaan met de informatie die we in een AI-tool stoppen. We maken immers vaak gebruik van privacygevoelige informatie. Daarom hebben we in 2024 ingezet op bewustwording en verschillende calamiteitenscenario's geoefend.

### Vastgesteld beleid voor dit programma

- Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement (2023)
- Inkoopbeleid Versie: 8.5 (2022)
- Actieplan Gemeente Ermelo Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (2019)
- Begroting 2025–2028 Meerinzicht

### Wat hebben wij er voor over?

| Budgetten<br>Bedragen (x 1.000) | Meerjaren begroting 2024 | Begrotings wijzigingen 2024 | Begroting 2024<br>(na wijzigingen) | Jaarstukken 2024 | Saldo<br>Jaarstukken<br>t.o.v.<br>Begroting |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|
| Lasten                          | -26.963                  | -513                        | -27.476                            | -28.214          | -738                                        |
| Baten                           | 357                      | 575                         | 932                                | 1.005            | 73                                          |
| Saldo                           | -26.606                  | 62                          | -26.544                            | -27.209          | -665                                        |

### Rechtmatigheid

#### Rechtmatigheidsverantwoording

Met ingang van het verslagjaar 2023 is de rechtmatigheidsverantwoording ingevoerd. Hiermee wordt verantwoording afgelegd over de naleving van de regels, die van belang zijn voor financiële handelingen van de gemeente. Met deze verantwoording wordt invulling gegeven aan de artikelen 10 tot en met 13 uit de Financiële Verordening 2023.

In de rechtmatigheidsverantwoording zijn drie criteria van belang:

- het begrotingscriterium
- het voorwaardencriterium

- het misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium.

De rapporteringstolerantie voor onrechtmatigheden is door de raad vastgesteld op € 50.000.

De uitkomsten van de rechtmatigheidsverantwoording worden weergegeven in onderstaande tabel:

| Bedragen x € 1.000                                                                        | Van bruto naar netto |        |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------|---------|
| Monitor rechtmatigheidsverklaring                                                         | Bruto                | Af     | Netto   |
| A. begrotingscriterium                                                                    |                      |        |         |
| 1. Overschrijding exploitatiebudgetten programma's begroot versus werkelijk               | 1.635                | 0      | 1.635   |
| 2. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)                                       | 0                    | 0      | 0       |
| 3. Niet geautoriseerde reserve mutaties                                                   | 0                    | 0      | 0       |
| Subtotaal A. Begrotingsonrechtmatigheden (bruto)                                          | 1.635                | 0      | 1.635   |
| B. Af: Begrotingsafwijkingen waarvan de raad heeft besloten dat ze niet onrechtmatig zijn | 0                    | -1.635 | -1.635  |
| C. Totaal begrotingsonrechtmatigheden (fouten) = A-B                                      | 1.635                | -1.635 | 0       |
| D. Voorwaardencriterium                                                                   |                      |        |         |
| 1. Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed                                          | 999                  | 0      | 999     |
| 2. Individuele inkomenstoeslag eerder verstrekt in combinatie met pilot                   | 60                   | 0      | 60      |
| E. Misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium                                             | 0                    | 0      | 0       |
| F. Totaal rechtmatigheidsfouten = C+D+E                                                   | 2.694                | -1.635 | 1.059   |
| G. verantwoordingsgrens                                                                   |                      |        |         |
| Verantwoordingsgrens vastgesteld door de raad                                             | 3%                   |        | 3%      |
| Totaal lasten inclusief toevoegingen aan de reserves                                      | 121.471              |        | 121.471 |
| Verantwoordingsgrens in euro                                                              | 3.644                |        | 3.644   |

#### 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 2024 is er bij de begrotingsprogramma's sprake geweest van een overschrijding van € 1.635.000 aan de lastenkant. In overeenstemming met de financiële verordening artikel 10 lid 4 is € 1.635.000 hiervan acceptabel. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de baten en lasten in de jaarrekening en bij de programmaverantwoording.

#### 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 € 999.000 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 € 999.000 ingekocht waarbij de Europese aanbestedingsrichtlijnen niet juist zijn toegepast.

Onrechtmatigheden aanbesteding en inkopen onderverdeeld naar categorie:

Aanbesteding en inkopen:

**Inhuur van personeel (€ 464.000)**

Bij twee leveranciers worden één of meerdere personen ingehuurd voor specifieke functies.

Onrechtmatigheden ontstaan doordat tijdelijke opdrachten in de praktijk langer doorlopen dan gepland. In deze gevallen is toch besloten om de inzet van de huidige inhuurders voort te zetten, vanwege de doelmatigheid: nieuwe medewerkers vragen extra inwerktijd, wat leidt tot langere doorlooptijden en hogere kosten.

**Openbare verlichting (€ 205.000)**

De overeenkomst voor het onderhoud van de openbare verlichting is niet conform de aanbestedingsregels tot stand gekomen. Toch is de samenwerking voortgezet om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Openbare verlichting is een basisvoorziening die dagelijks onderhoud en snelle opvolging van storingen vereist. Een tijdelijke onderbreking of wisseling van leverancier zou geleid hebben tot inefficiëntie en hogere kosten. Momenteel wordt gewerkt aan een rechtmatige aanbesteding voor een duurzame oplossing.

**Onderhoud riool en exploitatie milieupark (€ 151.000)**

Voor zowel het rioolonderhoud als de exploitatie van het milieupark zijn overeenkomsten gesloten met twee crediteuren 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. Momenteel wordt onderzocht op welke wijze deze opdrachten in de toekomst rechtmatig gegund kunnen worden.

**Advies en projectmanagement (€ 179.000)**

De dienstverlening van één leverancier is niet op de juiste wijze aanbesteed. Aangezien het project 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 2024 nog altijd actueel.*

**Eindconclusie:**

Het totaal aan gerapporteerde onrechtmatigheden (lees: € 2.6 miljoen) is lager dan de vastgestelde verantwoordingsgrens van 3% van de gerealiseerde bestedingen (€ 3.6 miljoen). 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.

