



gemeente harderwijk

Bedrijfsvoering



Dienstverlening

Afgelopen jaar is dienstverlening verder onder de aandacht gebracht door het onderwerp op te nemen in het aanbod van het Leer!plein. Enerzijds om medewerkers bewuster te maken van hun invloed op de kwaliteit van de dienstverlening, anderzijds om hen te enthousiasmeren processen te (her)zien en in te richten vanuit het perspectief van de inwoners en ondernemers van Harderwijk en Hierden.

Daarnaast wordt volop ingezet op meer samenwerking binnen Harderwijk (teamoverstijgend) en met Ermelo, Zeewolde en Meerinzicht. Deze samenwerkingen richten zich op het bundelen van krachten, het delen van kennis en het efficiënter werken.

De oprichting van een gezamenlijk team waarin de beantwoording van eerstelijns klantcontact, de optimalisatie van contactkanalen en het beleid omtrent dienstverlening voor Harderwijk, Ermelo, Zeewolde en Meerinzicht wordt geborgd, heeft onder meer door veel personele wisselingen vertraging opgelopen. De vorming van dit zogenoemde Klant Expertise Centrum (KEC) wordt is in 2025 wel weer opnieuw opgepakt en zal gefaseerd doorlopen tot en met 2027.

Organisatie en organisatieontwikkeling

In de organisatievisie van de gemeente Harderwijk staat de best mogelijke dienstverlening aan inwoners, ondernemers en bezoekers voorop. In de voorgaande jaren zijn in dat licht aanpassingen verricht aan de structuur voor de organisatie – en – is geïnvesteerd in de talentontwikkeling van medewerkers en leidinggevend. Zowel middels het Leerplein als het leiderschapsprogramma. Daarmee is een solide basis ontstaan, van waaruit continue verder gewerkt wordt aan de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. In de loop van 2025 vond er een directiewisseling plaats vanwege het vertrek van de directeur Stad & Omgeving. Met de komst van de nieuwe directeur per 1 november jl. was het directieteam weer compleet. De focus en energie ligt op en bij de uitvoering- en afronding van de ambities in het collegeprogramma. Het leiderschapsprogramma werd in 2025 onder externe begeleiding voortgezet, met een uitloop naar begin 2026. De verdere versteviging van integrale samenwerking tussen domein Stad & Omgeving, domein Mens & Maatschappij en Meerinzicht zal hierin de nadruk krijgen. Ook het verder versterken van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel in het realiseren van de ambities voor gemeente Harderwijk en de snelgroeïende ontwikkelingen op terrein van (digitale) dienstverlening blijven een aandachtspunt.

Leer!plein

Het Leer!plein faciliteert leren en ontwikkelen binnen de gemeenten Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht. De vastgestelde visie op leren en ontwikkelen EHZM is het uitgangspunt waaruit gewerkt wordt. Het Leer!plein draagt structureel bij aan vitale, lerende, dienstverlenende en toekomstbestendige organisaties. Op het Leer!plein staat aanbod dat aansluit bij de ontwikkelbehoefte van medewerkers, het gaat om onderwerpen waar de vier organisaties beter in willen worden en meer over willen leren.

In 2025 zijn de volgende leerthema's toegevoegd aan het Leer!plein: dienstverlening, netwerksamenwerking en digitalisering & innovatie. Verder is in 2025 het leiderschapsprogramma 'Leidinggeven is een vak' voor leidinggevend van EHZM gestart en is voor het eerst een ontwikkelprogramma voor trainees gestart met deelname van young professionals van EHZM. Vragen naar maatwerk leerinterventies zijn ten opzichte van 2024 toegenomen.

In 2026 wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van lerende organisaties door onder andere het ontwikkelen van een MBO-traineeprogramma, het ontwerpen van functie leerlijnen en een pilot met skills gericht werken. Ontwikkelingen waar we met de vier organisaties in goed overleg aan werken en trots op kunnen zijn.

Samenwerking EHZM

Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht werken in het Sociaal Domein sinds 2018 beleidsmatig samen. De drie brongemeenten werken samen aan een actualisatie van de opdracht aan Meerinzicht. Dit wordt gedaan op basis van de nota Sociaal Domein en de beschikbare budgetten.

Het domein Bedrijfsvoering voert reguliere taken ter ondersteuning van de bedrijfsvoering van de drie brongemeenten en Meerinzicht zelf uit op het terrein van personeel, organisatie en communicatie. De inkoop wordt op basis van een inkoopkalender daar waar mogelijk op regionale schaal georganiseerd. De gemeentelijke belastingen worden door Meerinzicht opgelegd en ingevorderd voor de brongemeenten en ook voert Meerinzicht de waardebeoordeling uit in het kader van de Wet WOZ. Daarnaast wordt de documentaire informatievoorziening uitgevoerd. Facilitaire dienstverlening wordt verzorgd en het gebouwbeheer van het gemeentelijk vastgoed gepland en uitgevoerd. De financiële dienstverlening en de P&C-cyclus van de brongemeenten en Meerinzicht wordt geleverd alsmede de verbijzonderde interne controlefunctie. Meerinzicht adviseert, ondersteunt en beheert rondom alle vraagstukken op het vakgebied informatisering en automatisering.

Privacy en informatiebeveiliging

Bij de begroting 2025 is al geschetst dat de EU de komende jaren veel wetgeving op stapel heeft staan. Deze wetten zullen in de komende jaren veel gaan eisen van gemeentelijke organisaties. Digital Decade is een Europees programma voor de digitale transformatie van de Europese Unie in 2030. De kern ligt in de verhoging van onze digitale veiligheid. De wetten moeten in samenhang worden bekeken, niet afzonderlijk. Tussen nu en 2030 krijgen gemeenten te maken met 13 nieuwe regelgevende initiatieven op het gebied van digitalisering. In 2025 waren de NIS2 richtlijn en de AI wet de voor ons belangrijkste 2 Europese wetten.

NIS2 wordt waarschijnlijk in 2026 omgezet naar Nederlands recht met de Cyberbeveiligingswet. Daarmee gaan er nieuwe wettelijke vereisten voor gemeenten gelden op het gebied van informatieveiligheid. In EHZM verband is dit in 2025 opgepakt. Onder regie van Meerinzicht heeft een extern bureau een analyse uitgevoerd om een beeld te krijgen van waar de organisatie staat met betrekking tot de wettelijke vereisten. In 2026 zal op basis van de resultaten van deze analyse gewerkt worden aan aantoonbaar kunnen voldoen aan de wetgeving.

De AI wet heeft als doel om een balans te vinden tussen innovatie en de bescherming van de grondrechten van mensen, zoals verbod van discriminatie, menselijke waardigheid, persoonlijke autonomie, toegang tot gebalanceerde informatie en privacy. Gemeenten zijn vanaf augustus 2026 verplicht om bij gebruik van hoog risico algoritmen vooraf risicoanalyses uit te voeren. Ook zal er een register bijgehouden moeten gaan worden van alle algoritmen die gebruikt worden en die een impact op de inwoner kunnen hebben. Dit register moet in het kader van transparantie openbaar worden gemaakt. In 2025 is een handelingskader voor AI opgesteld en vastgesteld waarmee de privacy en informatieveiligheid van AI inzet is geborgd. Ook zijn er beeldvormende sessies met de netwerkdirectie en BOR gehouden. De opbrengsten hiervan zullen meegenomen worden in nog op te stellen beleid rondom AI en de AI wetgeving. Naar verwachting zal dit in 2026 plaatsvinden.

Zoals in de begroting 2025 al is genoemd, start veel van de nieuwe wetgeving die op gemeenten afkomt met bewustwording van medewerkers. Vanuit privacy & informatieveiligheid is er in de afgelopen jaren voortdurend aandacht gevraagd voor die bewustwording. Voorbeelden in 2025 hiervan zijn verplichte trainingen voor nieuwe en bestaande medewerkers, inspelen op de actualiteit met berichten op intranet.

Rechtmatigheid

Het college van B&W dient via de jaarrekening verantwoording af te leggen over het rechtmatig handelen 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 2024. 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 € 50.000,-. De uitkomsten van de rechtmatigheidsverantwoording worden weergegeven in onderstaande tabel:

		(bedragen x € 1.000,-)	
Monitor Rechtmatigheid		Bruto	Af: Netto:
A. Begrotingscriterium:			
	1. Overschrijding exploitatiebudgetten programma's begroot versus werkelijk	-	-
	2. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)	6	6
	3. Niet geautoriseerde reserve mutaties	-	-
Subtotaal A. Begrotingsonrechtmatigheden (bruto)		6	- 6
B: Af: Begrotingsafwijkingen waarvan de raad heeft besloten dat ze niet onrechtmatig zijn		-	-
C. Totaal begrotingsonrechtmatigheden (fouten) = A-B		6	- 6
D. Voorwaardencriterium:			
	1. Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed	1.912	1.912
	2. Niet naleven bepalingen subsidieverordening	405	405
E. Misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium		-	-
F. Totaal rechtmatigheidsfouten = C+D+E		2.323	- 2.323
G. Verantwoordingsgrens:			
	Verantwoordingsgrens vastgesteld door de raad	2%	2%
	Totaal lasten exclusief toevoegingen aan de reserves	219.630	219.630
Verantwoordingsgrens in euro		4.393	4.393

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 geen sprake geweest van overschrijdingen aan de lastenkant. Zie ook de toelichting op de baten en lasten in de jaarrekening en bij de programmaverantwoording.

Overschrijding lasten investeringsbudgetten

In 2025 is op vier kredieten sprake van een overschrijding, wat heeft geleid tot een onrechtmatigheid van € 6.000,-.

We blijven gericht inzetten op een zorgvuldige monitoring van investeringskredieten, budgetramingen en de bijbehorende realisatie, waarbij continue procesverbetering onze blijvende aandacht heeft.

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 € 1.912.000,- doordat de Europese aanbestedingsrichtlijnen niet juist zijn toegepast. Daarnaast zijn er onrechtmatigheden geconstateerd voor een bedrag € 405.000 als gevolg van het niet naleven van de bepalingen van de subsidieverordening. Hierdoor komen de totale onrechtmatigheden voor het voorwaardencriterium uit op € 2.317.000.

Algemeen:

Een budgethouder die een werk, levering of dienst afneemt bij een leverancier, dient te bepalen op welke wijze deze afname moet worden aanbesteed. Binnen de gemeente is hiervoor inkoopbeleid vastgesteld dat moet waarborgen dat de geldende regels worden nageleefd. In 2025 is voor een bedrag van € 1.912.000,- ingekocht waarbij de Europese aanbestedingsrichtlijnen niet juist zijn toegepast.

Toelichting aanbesteding en inkopen.

Onderstaand treft u een overzicht aan van de geconstateerde onrechtmatigheden in het aanbestedings- en inkoopproces over het jaar 2025 onderverdeeld per categorie. deze tabel is voor de jaarrekening 2025 geactualiseerd.

Contract	Status jaarrekening 2023	Status jaarrekening 2024	Onrechtmatig eid waarde JR2023	Onrechtmatig eid waarde JR2024	Onrechtmatig eid waarde JR2025	Stand van zaken JR 2025	Opgelost, actie of acceptatie
Remondis (C100684)	Nog geen nieuw afgesloten contract aangetroffen na toepassing vrijwillige transparantie.	Nog geen nieuw afgesloten contract aangetroffen na toepassing vrijwillige transparantie.	577.352	546.992	519.111	Er worden nieuwe afspraken voorbereid voor zowel het onderdeel van huishoudelijk afval als voor het bedrijfsafval. Gezamenlijk met andere gemeenten, inbesteden bij Omrin.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024, 2025 en 2026. Actie in 2026.
PreZero (C101981)	Nog geen nieuw afgesloten contract aangetroffen na toepassing vrijwillige transparantie.	Nog geen nieuw afgesloten contract aangetroffen na toepassing vrijwillige transparantie.	573.904	643.168	548.695	Er worden nieuwe afspraken voorbereid. Gezamenlijk met andere gemeenten, inbesteden bij Omrin.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024, 2025 en 2026. Actie in 2026.
Newwaste (C105619)	Nog geen nieuw contract.	Nog geen nieuw contract.	116.496	121.176	124.625	Gezamenlijk met andere gemeenten, inbesteden bij Omrin.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024 en 2025. Actie in 2026.
Totaal afval en vuilverwerking			1.267.752	1.311.336	1.192.431		
WPS Parking Systems B.V. (C100905)	Nog geen nieuw contract.	Nog geen nieuw contract.	176.825	67.719	175.849	Is opnieuw aanbesteed en gegund aan dezelfde partij. Er is een nieuw contract per juni 2025.	Onrechtmatig eid opgelost.
Taxa-Meter Centrale B.V. (C101061)	Nog geen nieuw contract.	Nog geen nieuw contract.	56.193	50.653	93.333	Deze is opnieuw aanbesteed en gegund aan dezelfde partij. Er is een nieuw contract per november 2024.	Onrechtmatig eid opgelost.
Deseyde (C101176)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	n.v.t.	85.872	84.596	Onrechtmatig eid is ontstaan door uitbreiding van functionaliteit en volume.	Actie in 2026
Totaal parkeren en verkeer			233.018	204.244	353.778		
Inzpire (C100556)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Terugkerende opdrachten boven 215k over 4 jaar gerekend.	30.750	32.187	13.950	Geen wijziging, geen algemeen coördinator en contractmanag er aangewezen.	Actie in 2026
Heerlijk Harderwijk (C103427/C1015 92)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	nog niet in beeld	200.000	-	Vanaf 2025 vindt er inkoop plaats op basis van overeenkomst,	Onrechtmatig eid is opgelost per 2025

Contract	Status jaarrekening 2023	Status jaarrekening 2024	Onrechtmatig eid waarde JR2023	Onrechtmatig eid waarde JR2024	Onrechtmatig eid waarde JR2025	Stand van zaken JR 2025	Opgelost, actie of acceptatie
						er is dan sprake van quasi- inbesteding.	
Totaal reclame en promotie			30.750	232.187	13.950		
Kenter (C101624)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	n.v.t.	170.210	81.164	Project is in juli 2025 beëindigd.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024 en 2025
Totaal energievoorziening			-	170.210	81.164		
VCS (C100918)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	100.695	43.356	83.107	Geen wijziging.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024 en 2025
Loccomotivo (C101973)	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	Opdrachtwaar de boven 215k over 4 jaar gerekend.	96.252	155.594	188.035	Aanbesteding is in voorbereiding.	Geaccepteerde onrechtmatighe id in 2024, 2025 en 2026
Totaal overige categorieën			196.947	198.950	271.142		
Totaal			1.728.467	2.116.927	1.912.465		

Naleving voorwaarden subsidieverordening

Interne controles hebben aangetoond dat bij meerdere subsidievaststellingen de bepalingen van artikel 15 (eindverantwoording indienen voor subsidievaststelling) van de subsidieverordening niet zijn gevolgd. Dit leidt tot een onrechtmatigheid van € 405.000 onder het voorwaardencriterium.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gepresenteerd van afwijkingen van het vastgestelde inkoopbeleid van de gemeente Harderwijk. Deze hebben plaatsgevonden op basis van een collegebesluit in 2025.

Week	Agenda nummer	Onderwerp	nummer
51	25	Aanschaf 2 voertuigen	25.00573
50	18	Bureau Objectief	25.00546
45	5	Inkoopbeleid ISNV	25.00391
43	2	Uitbreiding school Dok 19	25.00439
43	3	Renovatie Vliepad	25.00440
37	7	Uitkijktoren Beekhuizerzand	25.00371
30	6	Daily Security Group	25.00329
30	10	Verlenging contract Lyreco	25.00319
28	7	Inleenovereenkomst	25.00283
28	13	Onderhandse gunning Zilveren Kruis	25.00292
16	7	Onderhandse aanbesteding	25.00164

Ontwikkeling en verbetermaatregelen

De ontwikkeling laat zien dat de organisatie stappen zet in het beter naleven van de Europese aanbestedingsrichtlijnen. In 2025 zijn geen nieuwe onrechtmatigheden ontstaan; de geconstateerde gevallen hebben betrekking op bestaande situaties. Dit duidt erop dat de beheersing aan de voorkant is verbeterd en dat nieuwe trajecten beter volgens de geldende regels worden ingericht. Tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor het oplossen van bestaande onrechtmatigheden. De focus ligt op het versterken van de naleving van het inkoopbeleid, het vergroten van kennis bij budgethouders en het tijdig betrekken van inkoopdeskundigheid bij aanbestedingstrajecten. Hiermee wordt ingezet op het verder terugdringen van onrechtmatigheden en het structureel borgen van rechtmatig inkopen.

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 (€ 2.323.000,-) blijft onder de vastgestelde verantwoordingsgrens van 2% van de gerealiseerde bestedingen (€ 4.393.000,-). Het college concludeert dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties – conform de Kadernota Rechtmatigheid – rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor geldende grens.

Resultaat van de personele lasten

Omschrijving	Begroting	Geboekt	Resultaat
Bedrijfsvoeringsbudgetten	25.580.902	24.628.933	951.969
Overige personele budgetten	880.510	923.880	-43.370
Overige onderdelen	1.800.080	1.866.573	-66.493
In- en uitstroom	-2.071.200	-1.572.600	-498.600
Totaal	26.190.292	25.846.786	343.506

Bij de 2e tussentijdse rapportage was er een geprognosticeerd resultaat van ca. € 1,56 miljoen. Daarvan is een bedrag van € 834.200,- reeds vrijgefallen in het begrotingssaldo bij de 2^e turap. Waarmee een verwacht voordeel van ca. € 720.000,- overbleef. Nu bij de jaarrekening is het gerealiseerde voordeel ca. € 340.000,-. Dit wordt verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door meer instroom en minder voordeel op de salarisbudgetten. In 2026 wordt een dergelijk overschot niet meer verwacht daar de ombuigingen op bedrijfsvoering vanaf 2026 hoger zijn. De taakstelling (P0-28) op eigen bedrijfsvoering van € 500.000,- is in de begroting 2026 reeds meerjarig ingevuld.

Bedrijfsvoeringsbudgetten

Het positieve resultaat wordt net als vorig jaar voornamelijk verklaard door het langdurig openstaan van diverse vacatures en het later of niet direct invullen van functies van vertrokken medewerkers. De voornaamste reden hiervan is de krapte op de arbeidsmarkt, ook is er op diverse terreinen meer personeel doorbelast (ureninbreng) bij diverse subsidieregelingen met een voordelig effect op de bedrijfsvoering. Het niet kunnen invullen van de diverse vacatures heeft ook direct effect op de werkvoorraad, waardoor bepaalde werkzaamheden niet kunnen worden uitgevoerd en doorschuiven naar het nieuwe jaar. Dit effect is dan ook terug te zien in het onderhanden werk.

Overige personele budgetten

Dit betreft een saldering van diverse budgetten zoals arbobeleid, bedrijfsgezondheidszorg, organisatieontwikkeling, stagevergoedingen, werkkostenregeling en Werving en selectie.

Overige onderdelen

Het gaat hier om voorzieningen die zijn getroffen voor medewerkers waarbij het dienstverband is beëindigd door de gemeente Harderwijk. In een incidenteel geval zijn niet alle uitkeringskosten voorzien. Jaarlijks wordt bekeken of de voorzieningen die gevormd zijn voor voormalig personeel nog toereikend zijn voor toekomstige verplichtingen.

Daarnaast is in de begroting is geen rekening gehouden met de verhoging van de vergoeding voor raadsleden en de tijdelijke dubbele woonlasten van de burgemeester zoals reeds gemeld in de 2^e turap.

In- en uitstroom

Uit de analyse van de werkelijk geschreven interne uren aan de grondexploitaties kan worden geconcludeerd dat de begrote doorbelasting in 2025 te hoog is gebleken. Het gaat per saldo om een bedrag van € 500.000,-. Dit wordt deels (€ 147.000,-) gecompenseerd door niet ingevulde vacatureruimte binnen team Ruimtelijk projectenbureau.

Het netto resultaat is ontstaan doordat het aantal productieve uren per fte, waarmee rekening was gehouden in de begroting 2025 te hoog is gebleken, met ingang van de begroting 2026 is het aantal productieve uren gebaseerd op de landelijke werkwijze voor overheidstarieven.

