

Paragraaf Bedrijfsvoering

05 juni 2025

Inleiding

De bedrijfsvoering binnen Gooise Meren is gericht op het bewaken van een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende totstandkoming en uitvoering van beleid.

Interne bedrijfsvoering

1. Personeel en organisatie

De organisatie wordt gevormd door de mensen die er werken. Zij maken het verschil. Gemeente Gooise Meren wil een organisatie zijn waar medewerkers met veel plezier werken. Zodat we samen maatschappelijk effect in Gooise Meren kunnen realiseren.

In 2024 is de notitie 'zo werken wij in Gooise Meren' vernieuwd en opnieuw geïntroduceerd in de organisatie. Dit document laat zien hoe we als organisatie werken en waar we voor staan. De grootste verandering in het vernieuwde document is dat onze organisatiecultuur duidelijk is omschreven. Deze omschrijving helpt ons beter begrijpen wat ons uniek en succesvol maakt.

Om onze doelen te behalen, moeten aanwezige capaciteit en uit te voeren taken in balans zijn. Zo kan uitval door te hoge werkdruk worden voorkomen. Uit verschillende onderzoeken het afgelopen jaar blijkt dat sommige collega's werkdruk ervaren. Daarom is in het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) in november afgelopen jaar extra aandacht besteed aan werkdruk.

Om de balans tussen capaciteit en uit te voeren taken te bewaren, is het behouden en vinden van voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers afgelopen jaar een belangrijke uitdaging geweest. Gemeente Gooise Meren wil een werkgever zijn die zich positief onderscheidt ten opzichte van haar omgeving. Belangrijk daarbij is het arbeidsvoorwaardenpakket.

Arbeidsvoorwaarden

Het arbeidsvoorwaardenpakket bestaat uit de cao, lokale regelgeving en individueel maatwerk. In 2024 zijn er een aantal bestaande lokale regelingen verbeterd. Zo is de vitaliteitsregeling, bedoeld om medewerkers fit, gezond en vitaal te houden, met een jaar verlengd.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Gemeente Gooise Meren wil zich onderscheiden door zich actief aan de markt te laten zien, vooral via de collega's. Waarom hebben zij ooit voor Gooise Meren gekozen en wat maakt hun werk zo leuk? Zij nemen je mee in het "Gooise Meren-effect". Eind 2024 is de nieuwe werkenbij-site gelanceerd en een nieuwe wervingscampagne gestart.

Verzuim

Er is afgelopen jaar ingezet op verlaging van het verzuimpercentage. Deze bedroeg over 2023 6,7%. Over 2024 bedraagt deze 7,7%. Dat is hoger dan het landelijk gemiddelde voor gemeenten van onze omvang (2023) 6,2%. Er is in 2024 een start gemaakt met een integrale verzuimaanpak om het ziekteverzuimpercentage naar beneden te brengen.

Om fit, competent en gezond aan het werk zijn en blijven, faciliteert gemeente Gooise Meren verschillende mogelijkheden. Medewerkers kunnen voor advies in gesprek met HR-adviseurs, de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, preventiecoach, verzuimbegeleider, vertrouwenspersonen en ergocoach. Ook zijn er (online) workshops en apps beschikbaar om gezonder leven te stimuleren. Met enige regelmaat wordt op management- en directieniveau gesproken over verzuim en verzuimbeheersing.

Met alle medewerkers worden regelmatig gesprekken gevoerd. Als het nodig is, worden er maatwerkafspraken gemaakt. Dit is een voortzetting van de werkwijze van voorgaande jaren.

RI&E

In 2024 is een plan van aanpak opgesteld om de bevindingen uit de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) op te pakken. Dit plan van aanpak is voorgelegd aan de ondernemingsraad en recent akkoord bevonden. Daarmee kunnen de acties uit het plan van aanpak worden gaan uitgevoerd.

Inhuur

Het beleid en het streven is om taken met eigen personeel te vervullen en het budget (salaris budget of projectbudget) leidend te laten zijn. Wanneer dit niet mogelijk is, vindt inhuur plaats. Daarom vindt inhuur dan

ook plaats in geval van specifieke vacatures, incidentele ondersteuning, niet aanwezige expertise, projecten en vervanging in verband met ziekte of andere reden. In 2023 is 13,9% van de totale loonkosten uitgegeven aan externe inhuur. Dit is onder het landelijke gemeentelijke gemiddelde van 21,9% in 2023.

Banenafpraak en inclusie

Net als elke werkgever in Nederland hebben we vanuit de Banenafpraak de opdracht om een minimum aantal fte (1 fte is hier 25,5 uur per week, voor personeelsleden gemeenten is dit 36 uur) dienstverband aan te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2024 is 11 fte ingevuld door mensen die in het doelgroepenregister zijn opgenomen, waarmee Gooise Meren het quotum van 16,8 fte niet haalt. Wel is er in 2024 1,4 fte in de reguliere formatie opgenomen.

2. Informatisering & Automatisering

Informatie- en automatiseringsbeleid

Eind 2024 is het nieuwe Informatie- en automatiseringsbeleid 2025 - 2029 vastgesteld: 'Digitale ruimte voor iedereen'. Dit beleid schept de kaders om toe te kunnen werken naar een vernieuwde IT-omgeving en informatievoorziening, met als kern de principes van ethiek, innovatie en maatschappelijke meerwaarde.

Datagedreven werken

Team Data, Innovatie en Informatie (TDI²) heeft dit jaar voor verschillende afdelingen datagedreven werken mogelijk gemaakt door inzicht te geven in data. Er zijn diverse dashboards ontwikkeld en uiteenlopende dataprojecten uitgevoerd. Ook is de jaarlijkse Dataweek georganiseerd, waardoor de organisatie steeds bewuster en beter gebruikmaakt van data en analyses bij de dagelijkse werkzaamheden. Er zijn diverse nieuwe databronnen aangesloten op ons *datawarehouse*, de centrale plek waar wij informatie verzamelen, combineren en omzetten in bruikbare analyses en nieuwe inzichten. Ook is er geïnvesteerd in meer kennis buiten het TDI²-team, door een groot gedeelte van de ICT-afdeling en enkele kerngebruikers te trainen in het beheren van de dashboard omgeving.

GGI-netwerk

Een onderdeel van de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI) is GGI-Netwerk: een besloten en beveiligd landelijk datanetwerk voor gemeenten. Het GGI-Netwerk zorgt voor veilige dataconnecties met andere overheden en cloud-leveranciers, waardoor samenwerken tussen gemeenten en andere overheden beter, veiliger en gemakkelijker wordt. In navolging van de dit jaar uitgevoerde aanbesteding en vervanging van de IT-netwerkcomponenten zijn we inmiddels gestart met de voorbereidende werkzaamheden om aan te sluiten op het GGI-netwerk.

Vervanging kernapplicaties

Er zijn vier grote software-implementaties geweest in 2024. Vóór de zomer is de nieuwe applicatie voor de gemeentelijke belastingen succesvol in gebruik genomen (GouwBelastingen). Voor GouwBelastingen is ook een nieuwe Functioneel Beheerder aangetrokken en ingewerkt, waarmee externe consultancy is uitgefaseerd. Daarnaast is de implementatie van het nieuwe financiële systeem moeizamer verlopen, maar inmiddels in de afrondende fase. Lopende het jaar 2024 is de telefooncentrale vervangen middels het bellen met Microsoft Teams. Tenslotte is de implementatie van het contractmanagementsysteem eind 2024 succesvol in gebruik genomen. Minder zichtbaar, maar essentieel voor de stabiliteit en kwaliteit van het leveren van ICT-diensten, zijn er middels een multidisciplinair project in 2024 ook kerncomponenten van het kantoor ICT-netwerk vervangen.

3. Informatieveiligheid en privacy

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) blijft ook in 2024 leidend voor alle beveiligingsmaatregelen op het gebied van informatieveiligheid bij gemeente Gooise Meren. Dit jaar is verdere vooruitgang geboekt in de implementatie van de BIO-maatregelen op het gebied van techniek, proces en beleid. Het blijvend en volledig waarborgen van geschikte maatregelen vraagt om een continue inspanning. Het Information Security Management System (ISMS) blijft hierin een belangrijke ondersteunende rol spelen.

Zoals voorgaande jaren heeft de gemeente in 2024 zowel horizontale (interne verantwoording aan de gemeenteraad) als verticale (tweedelijnstoezicht door onder andere het ministerie van BZK en SZW) verantwoording afgelegd via de ENSIA-audit (Eenduidige Normatiek Single Information Audit). Gemeente Gooise Meren heeft deze audit ook in 2024 weer behaald.

Ook in 2024 is geïnvesteerd in bewustwordingsactiviteiten rondom informatieveiligheid en privacy. Bijvoorbeeld door de Week van de Privacy en de actie Voorjaarskriebels, waarbij is stilgestaan bij juiste omgang met de werkplek. Daarnaast blijft Team Informatiebeveiliging en Privacy (IB&P) actief in het delen van kennis over de risico's en kansen van (generatieve) Artificial Intelligence.

Bescherming van data (waaronder persoonsgegevens)

Gemeente Gooise Meren blijft zorgvuldig omgaan met de grote hoeveelheden data die zij verwerkt, waaronder persoonsgegevens van inwoners, relaties en werknemers. Hierbij is het vertrouwen van betrokkenen essentieel: zij moeten erop kunnen rekenen dat de gemeente niet meer gegevens verwerkt dan strikt noodzakelijk is en dat deze goed beschermd worden tegen onbevoegden.

De fysieke, technische en organisatorische maatregelen die zijn genomen, bewijzen hun waarde. Hoewel het voorkomen van alle incidenten nooit volledig haalbaar is, hebben zich in 2024 geen grote incidenten voorgedaan. De inzet van een systeem en een dienstverleningspartij die de digitale infrastructuur van de gemeentelijke organisatie dag en nacht monitort (SIEM/SoC), blijft een cruciale factor in de bescherming van de organisatie tegen dreigingen. Ook de aanscherping van de configuratie ('hardening') van software en de aanschaf van nieuwe netwerkapparatuur dragen bij aan een hoger niveau van beveiliging.

Met deze maatregelen blijft de gemeente werken aan een veilige en betrouwbare dienstverlening, waarbij beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van (persoons)gegevens centraal staan.

Privacy

De AVG verplicht tot het aantoonbaar treffen van beheersmaatregelen binnen de gemeente Gooise Meren om privacy en gegevensbescherming te borgen. Onvoldoende naleving kan leiden tot sancties, reputatie- en imagoschade van de gemeente en schadeclaims van gedupeerden. De gemeente heeft processen daarom ook grotendeels zo ingericht dat de privacy wet- en regelgeving geborgd is binnen de organisatie. Ook is het uitvoeren van privacyrisico-inventarisaties, de zogenaamde DPIA's, op bepaalde processen verplicht.

De AVG beperkt zich niet tot de inrichting van formele processen en het uitvoeren van DPIA's, maar strekt zich uit tot alle handelingen waarbij persoonsgegevens worden verwerkt.

Doordat persoonsgegevens binnen de gehele organisatie worden verwerkt blijft de naleving van de AVG veel aandacht vragen.

De onafhankelijk toezichthouder van de Gemeente Gooise Meren (de Functionaris Gegevensbescherming (FG)) heeft opgemerkt dat de gemeente in 2024 vorderingen heeft gemaakt als het gaat om het voldoen aan de wetgeving betreffende de bescherming van de persoonsgegevens. Zo zijn verouderde processen, registers en beleidsdocumenten geüpdatet of is daar een start mee gemaakt. DPIA's zijn uitgevoerd. De gemeente voldoet aan de wettelijke auditplicht voor de Wet Politiegegevens (Wpg) en er is o.a. met "De week van de privacy" gewerkt om het bewustzijn van medewerkers te verhogen. In 2024 hebben zich geen majeure incidenten voorgedaan.

Voor wat betreft het updaten van het verwerkingsregister (een overzichtelijke en gestructureerde methode waarin een organisatie alle verwerkingen van persoonsgegevens vastlegt): Dit proces heeft enige vertraging opgelopen door externe factoren.

Er wordt hard aan gewerkt om deze in het eerste kwartaal van 2025 afgerond te hebben. De verdere inhaalslag op de DPIA's zal kort daarna volgen.

4. Wet Open Overheid (Woo)

Voor de uitvoering en implementatie van het actief openbaar maken van documenten heeft de gemeente geld ontvangen via de algemene uitkering. De gemeente heeft zich geregistreerd bij het Roo (Register voor overheidsinstanties) en voor het zaakstelsel is een module aangeschaft voor het publiceren van documenten op open.gooisemeren.nl. Om de te publiceren documenten te kunnen anonimiseren is een applicatie geïmplementeerd. Om de medewerkers te betrekken bij het actief publiceren is er op verschillende manieren voorlichting gegeven. In 2024 zijn de eerste categorieën bekend gemaakt. Dit zijn Wetten en algemeen verbindende voorschriften, overige besluiten van algemene strekking, organisatie en werkwijze en bereikbaarheidsgegevens. Hiermee zijn alle voorbereidingen getroffen om de implementatie van de Woo verder vorm te geven.

Sturing en beheersing

1. Doelmatigheid en doeltreffendheid

Om vast te stellen of gevoerd beleid doelmatig en doeltreffend is uitgevoerd zijn er indicatoren ontwikkeld waaraan het beleid kan worden getoetst en worden er diverse onderzoeken uitgevoerd.

Beleidsindicatoren

Om de effectiviteit van ons beleid te meten hebben we indicatoren ontwikkeld waaraan we het beleid toetsen. In 2024 zijn voor het eerst indicatoren opgenomen die betrekking hebben op wonen met zorg, dienstverlening en de verduurzaming van ons vastgoed, met nadruk op de EScO (energy service company). Verder hebben we in 2024 een aantal indicatoren benoemd voor gezondheid, welzijn, jeugd en onderwijs. Over deze nieuwe indicatoren wordt vanaf begrotingsjaar 2025 gerapporteerd.

Onderzoeken

In navolging van artikel 213a in de Gemeentewet heeft het college in 2024 de uitkomsten van het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek naar Verstrekte Subsidies inclusief de opvolging van aanbevelingen met de raad meegedeeld. Monitoring van de opvolging van aanbevelingen vindt plaats vanuit team Control.

2. Rechtmatigheid

De kaderstelling voor de rechtmatigheid is gegeven in wetten en verordeningen en deze zijn opgenomen in het normenkader (door de raad vastgesteld), die jaarlijks wordt bijgesteld. Team Control monitort en toetst of de uitvoering van alle financiële beheershandelingen voldoet aan dit normenkader. Alle rechtmatigheidsbevindingen boven de rapportagetolerantie van € 70.000 worden in de paragraaf bedrijfsvoering verantwoord.

Toetsingsonderdeel	Toetsingscriterium
Rechtmatigheid (Beoordeling en verklaring door college vanaf boekjaar 2023)	Voorwaardencriterium: Wordt wetgeving (normenkader) nageleefd? Begrotingscriterium: Wordt er afgeweken van vastgestelde budgetten? Alle overschrijdingen van lasten per programma zijn per definitie onrechtmatig. Voor de onderschrijdingen op de lasten en de over- en onderschrijdingen op de baten, ligt het eraan of deze tijdig zijn gemeld aan de raad (bijv. voortgangsverslagen). Indien dit niet het geval is en er duidelijk sprake is van een afwijking ten opzichte van de geraamde activiteiten, dan wordt dit ook als onrechtmatig beschouwd. Dit onderdeel telt dus in vergelijking met eerdere jaren zwaarder mee. Dit geldt ook voor de afwijkingen bij de investeringskredieten. Overschrijdingen op investeringen die nog lopen en waarbij de verwachting is dat ze binnen krediet blijven, zijn niet onrechtmatig. Misbruik en oneigenlijk gebruik: Wordt er opzettelijk ten onrechte gelden van de gemeente verkregen of opzettelijk niet aan heffingen voldaan (misbruik). Worden gelden verkregen of heffingen voldaan volgens de regelgeving, maar in strijd met doel ervan (oneigenlijk gebruik). Vanwege een aanpassing in de regelgeving van 2024 wordt geconstateerd misbruik waarbij het M&O beleid is toegepast en heeft geleid tot bijvoorbeeld terugvorderingen en het opleggen van sancties niet meer in de rechtmatigheidsverantwoording opgenomen. Wel dient via de paragraaf bedrijfsvoering inzicht te worden gegeven in de aard en (financiële) impact van het bij de gemeente geconstateerde misbruik

Getrouwheid (Beoordeling en verklaring door accountant, zie accountantsverslag)	Aanvaardbaarheids criterium Adresseringscriterium Calculatiecriterium Leveringscriterium Valueringscriterium Volledigheids criterium
---	---

Verantwoording

Wanneer iets niet volgens de regels is gegaan of wanneer het college niet zeker weet of iets wel volgens de regels is gegaan, spreekt men van een afwijking. Afwijkingen zijn onder te verdelen in onrechtmatigheden (fouten) of onduidelijkheden. Bij een fout is de onrechtmatigheid vast te stellen, maar bij onduidelijkheden is niet met zekerheid te vast te stellen dat het goed of fout is. Voor een nadere toelichting op berekeningen en herkomst van een fout of onzekerheid, wordt verwezen naar het accountantsverslag.

Fouten

Proces	Bedrag	Toelichting
Voorwaardencriterium		
Inkopen/aanbesteden	€ 4.975.481	Niet conform Aanbestedingswet.
Sociaal Domein (Regio G&V)	€ 17.619	Administratieve fout
Sociaal Domein (SVB)	€ 13.874	Onrechtmatigheden bij de SVB die voor een deel meetellen bij Gooise Meren. Hier heeft de gemeente geen invloed op
Subsidies	€ 282.500	Verstreking niet conform de Algemene Subsidieverordening
Begrotingscriterium		
Programma's (Lasten overschrijding)	€ 4.754.734	Voor de toelichting op deze verschillen wordt verwezen naar de programma's in het jaarverslag.
Programma's (Lasten onderschrijding en baten over- of onderschrijding)	€ 11.682.203	Voor de toelichting op deze verschillen wordt verwezen naar de

		programma's in het jaarverslag.
Kredieten/Investeringsen	€ 852.836	
Totaal	€ 22.547.757	Dit betekent dat de verantwoordingsgrens van 6.600.000, gesteld door de raad (3% van de lasten incl dotatie reserves), is overschreden

Onduidelijkheden

Proces	Bedrag	Toelichting
Voorwaardencriterium		
Sociaal Domein (Regio G&V)	€ 200.000	Onduidelijkheden n.a.v. administratieve omissies

Begrotingscriterium		
n.v.t.	€ 0	
Totaal	€ 200.000	

Acties om afwijkingen in de toekomst te voorkomen

Proces	Acties
Inkopen/aanbesteden	We hebben maatregelen genomen voor twee van de drie grootste onrechtmatigheden in 2024 en hiermee verwachten we deze niet (of minimaal) terug te zien in 2025. Voor de derde grote onrechtmatigheid oriënteren we ons de komende periode op de mogelijke maatregelen en de voor- en nadelen ervan. We willen zo een goed overwogen en realistisch besluit nemen. Daarnaast gaan we maatregelen nemen om onrechtmatigheden in de toekomst beter te voorkomen of deze zo klein mogelijk te houden. We gaan inzoomen op processen en

	we gaan kansen voor verbetering van de inkooprechtmatigheid benutten.
Sociaal Domein	Regioverantwoordelijkheid
Subsidies	Wanneer we het ingerichte subsidieproces volgen, voorkomen we onrechtmatigheden. Naar aanleiding van de onrechtmatigheid is extra aandacht gevraagd voor het zorgvuldig doorlopen van dit proces. Dit zal gedurende het jaar vaker worden herhaald. Hiernaast is de interne kennisbank geactualiseerd met informatie over het subsidieproces. Ook wordt met nieuwe medewerkers met meer aandacht meegekeken in de correcte afhandeling van een subsidieaanvraag. Tot slot, worden de handleidingen geactualiseerd waarbij meer aandacht uitgaat naar de onderbouwing en vastlegging daarvan van de toekenning van de subsidie.
Begrotingsrechtmatigheid	Het totaal aan onrechtmatigheden is significant hoger dan bij de jaarrekening 2023; het eerste jaar waarin de nieuwe regels met betrekking tot begrotingsrechtmatigheid zijn toegepast. Dit komt voornamelijk doordat in 2023 nog een ruimere interpretatie gegeven is aan het begrip 'tijdig'. Met name over- en overschrijdingen die ten tijde van het opstellen van de Decemberwijziging niet (goed) konden worden voorzien zijn daarbij niet als onrechtmatig beoordeeld. Voor de beeldvorming is het wel van belang dat het bij de geconstateerde begrotingsonrechtmatigheden gaat om overschrijdingen en overschrijdingen van baten en lasten en dus niet alleen om overschrijding van de lasten. Daarnaast heeft in 2024 de focus met name gelegen op de implementatie van een nieuw financieel systeem waarbij er op onderdelen te weinig aandacht is geweest voor het bijstellen van ramingen. Om het totaal aan begrotingsonrechtmatigheden in 2025 terug te dringen is het nodig om het financieel bewustzijn organisatiebreed te vergroten. De afdeling financiën zal hierbij nog meer gaan functioneren als aanjager en 'slot op de deur'. Daarnaast zal in 2025 een wijziging van de financiële verordening worden voorgelegd waarbij in ieder geval het begrip 'tijdig' concreet vorm zal worden gegeven, zodat

duidelijk is hoe afwijkingen die ontstaan na het opstellen van het laatst bijstellingsdocument moeten worden beoordeeld.

Niet-financiële onrechtmatigheden

Dit betreffen onrechtmatigheidsbevindingen zonder financieel effect en tellen dus ook niet mee in de rechtmatigheidsverantwoording, maar zijn formeel wel onrechtmatig.

Verstrekte subsidies: Binnen het proces verstrekte subsidies worden niet altijd de deadlines gehaald voor het besluiten op de aanvraag en het vaststellen van de subsidie. De vaststellingen zijn niet altijd door de juiste gemandateerde uitgevoerd.

Wmo: Diverse behandel/beslistermijnen niet nageleefd.

Inkopen/aanbesteden: Opdrachten op grond van een raamovereenkomst zijn niet altijd met de verplichte kenmerken maximale hoeveelheid en maximale contractwaarde gepubliceerd. Dit geldt formeel als een gebrekkige aanbesteding.

Proces	Bedrag	Toelichting
Misbruik en oneigenlijk gebruik		
geen	€ 0	
Totaal	€ 0	

Wet Fido

Er zijn geen onrechtmatigheden geconstateerd bij het naleven van de Wet Fido en bijbehorende regelingen (bijvoorbeeld de kasgeldlimiet of renterisiconorm). Zie hiervoor ook de paragraaf Financiering.

Interne frauderisico's

De accountant is ook verplicht om in de controleverklaring te rapporteren over de risico-inschatting en verrichte werkzaamheden ten aanzien van interne fraude. De controle is niet specifiek gericht op het ontdekken van fraude, maar de accountant wil van het college, die hiervoor verantwoordelijk is, weten of zij maatregelen heeft genomen om fraude tegen te gaan en of er signalen van fraude zijn. Grote financiële afwijkingen als gevolg van fraude kunnen immers invloed hebben op de jaarrekening.

Om fraude te kunnen voorkomen en signalen hiervoor op te kunnen vangen is er een frauderisicoanalyse opgesteld en zijn er verschillende beheersmaatregelen in de processen ingericht.

Voor 2024 zijn er geen signalen ontvangen uit de gedane analyses en gesprekken, die mogelijk wijzen op interne fraude.