

BEDRIJFSVOERING



Zeewolde

Algemeen

Deze paragraaf geeft een stand van zaken van de interne bedrijfsvoering van Zeewolde en een inkijk in ontwikkelingen, beleid- en beleidsvoornemens op het gebied van de bedrijfsvoering.

Bedrijfsvoering betreft het geheel en de wijze van inzet van de beschikbare middelen (personeel, automatisering, huisvesting en materieel) waarmee de door de gemeenteraad vastgestelde programma's gerealiseerd moeten worden. Het is een primaire verantwoordelijkheid van het college die in belangrijke mate aan de directie is gemandateerd.

Organisatie

De gemeente bestaat voor haar inwoners en bedrijven en is verantwoordelijk voor een zo adequaat mogelijke dienstverlening op al haar (beleids-)terreinen en bevoegdheden. De visie van de organisatie is om een wendbare en toekomstbestendige organisatie te worden. De missie is het bouwen aan een effectieve, verbindende en eigentijdse gemeentelijke organisatie.

Organisatievorm

De organisatie is ingericht op basis van een eenhoofdige leiding (de gemeentesecretaris/algemeen directeur), een managementteam (MT) en zeven basisteams onder leiding van een teamleider. Samen met de directeur vormen de zeven teamleiders het MT. Voor grote vraagstukken uit de samenleving zijn er opgaveregisseurs die worden bijgestaan door medewerkers uit meerdere teams. De dagelijkse en strategische HR-ondersteuning is ondergebracht bij Meerinzicht domein bedrijfsvoering. Medewerkers van Meerinzicht participeren actief in de reguliere processen van Zeewolde. Meerinzicht faciliteert voor de gemeentes Zeewolde, Harderwijk en Ermelo onder meer Gebouwen, Inkoop, Belasting, Juridische Zaken, HRM, ICT, Communicatie en Financiën.

Stand van zaken Collegeprogramma 2022-2026

Op basis van het coalitieakkoord is eind 2022 het collegeprogramma 2022-2026 tot stand gekomen. Er is in dit programma voortgebouwd op de vastgestelde begroting van 2025 (uit midden 2024).

Voor het collegeprogramma is een thematische invalshoek gekozen om zo de onderlinge samenhang van de 53 speerpunten onder de zes thema's uit het collegeprogramma beter tot zijn recht te laten komen en daar waar nodig activiteiten team overstijgend aan te pakken. Deze begroting 2026 is via de indeling van het collegeprogramma tot stand gekomen en geeft de speerpunten aan van de WWW vragen van de begroting 2026.

Organisatieontwikkeling

Organisatieontwikkeling raakt de hele gemeente Zeewolde. Het gaat over hoe de ambtelijke organisatie formeel en informeel samenwerkt. Dit continue proces van beweging en verbetering, geleid door de principes van effectiviteit, verbondenheid en eigentijdsheid. De basis is een gedegen uitvoering van het reguliere werk. Parallel hieraan wordt permanent gewerkt aan de ontwikkeling van de organisatie. We werken niet alleen in de organisatie, maar ook aan de organisatie.

Sinds de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur in 2021 is een "harde stap" gezet richting een lerende, wendbare en toekomstbestendige organisatie. Dit komt tot uiting in het opstellen en monitoren van het collegeprogramma, een werkwijze die we ook de komende jaren voortzetten.

In 2025 zijn we concreet gestart met de implementatie van aanbevelingen uit het breed gewaardeerde evaluatierapport van vandeLaar (2024). Drie speerpunten voor 2025 zijn rolduidelijkheid en -zuiverheid, werken met haalbare teamdoelen en het versterken van de feedbackcultuur. Deze doelen, die de ambitie voor een effectieve, verbonden en eigentijdse organisatie ondersteunen, worden in 2026 voortgezet. De voortgang wordt nauwgezet gemonitord via periodieke evaluaties en bijgestuurd door een breed gedragen Opgaveteam.

Voor 2026 ligt de nadruk op borging: het succesvol afronden van projecten, naleven van termijnen en duurzaam verankeren van behaalde resultaten. Dit is een cruciale stap naar het einddoel: een volledig lerende organisatie.

De ambtelijke organisatie van Zeewolde is vastbesloten de ingezette lijn van continue verbetering te handhaven, zodat we optimaal kunnen functioneren en adequaat kunnen inspelen op de behoeften van de Zeewoldense samenleving.

KPI's Meerinzicht

In 2026 zetten we onverminderd in op het verbeteren van de sturingsinformatie en de gestructureerde informatievoorziening van Meerinzicht, voortbouwend op de aanbevelingen uit het Rekenkameronderzoek en de eerder ingezette tweesporen-aanpak. De inrichting van dashboards, informatieprotocollen en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) is inmiddels ver gevorderd.

De zes KPI's voor het domein Bedrijfsvoering, voortkomend uit de aanbevelingen van Berenschot, zijn in de eerste helft van 2025 verder uitgewerkt in concrete indicatoren en normen. Deze gedetailleerde uitwerking wordt momenteel als bijlage bij de Bestuursrapportage 2025 aan de raden voorgelegd voor een zienswijze. Het streven is om de KPI's in 2026 definitief vast te stellen en te implementeren.

Met deze definitieve set van KPI's krijgt de gemeenteraad een waardevol sturingsmiddel in handen om de dialoog over de bedrijfsvoering, inhoud en budgetten van Meerinzicht verder te faciliteren. De focus ligt hierbij op de 4 K's kwaliteit, kwetsbaarheid, klantgerichtheid en kostenbeheersing, aangevuld met KPI's voor projectbeheersing. Het doel is niet om de normen als absolute afrekenpunten te hanteren, maar om een helder kader te bieden voor het gesprek en een gevoel van hoofdlijnen sturing te faciliteren. Rapportering over de KPI's zal plaatsvinden via de bestaande P&C-cyclus. Een eerste evaluatie van de KPI's staat gepland voor 2027.

Personeel en organisatie

In 2024 en 2025 zijn er opnieuw veel vacatures ingevuld. Een deel van de vacatures betrof vervanging maar ook invulling van nieuwe vacatures waarvoor (tijdelijk) budget en middelen beschikbaar zijn gesteld. Het is gelukt om een belangrijk deel van de vacatures in te vullen waarbij er opnieuw een aantal trainees en "potentials" zijn ingestroomd. In het kader van persoonlijke ontwikkeling is er ook een aantal medewerkers intern doorgestroomd en bevorderd.

Begin 2026 zal er weer een medewerkers - tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden worden onder alle medewerkers van Zeewolde.

Ziekteverzuim

De afgelopen periode is veel ingezet op het model positieve gezondheid; van verzuim naar preventie. In 2025 zijn er gezondheidschecks uitgevoerd bij medewerkers en is er onder andere aandacht geweest voor werkdruk in de teams. (Frequent) Verzuim en het voorkomen daarvan is een terugkerend onderwerp in het Managementoverleg. De afgelopen jaren laat Zeewolde een daling zien van het verzuim. De verwachting is dat het verzuim voorlopig blijft dalen en voor 2025 rond de 6% zal uitkomen.

Samenwerking en regie algemeen

Doelstelling van samenwerking is het verhogen en borgen van kwaliteit en continuïteit van dienstverlening tegen aanvaardbare kosten, waarbij op langere termijn sprake is van minder meerkosten. Een manier om invulling te geven aan samenwerking is het vormen van een verbonden partij. Voor de sturing op alle verbonden partijen - in toenemende mate van belang- en de daarbij horende logische taakverdeling en rolzuiverheid, is dit in Zeewolde ondergebracht in het team Bestuur en directie ondersteuning (BDO). Binnen dit team is o.a. business control, opgave – regie en het opdrachtgeverschap richting de verbonden partijen en de organisatieontwikkeling ondergebracht.

Samenwerking EHZM

Er wordt vanuit Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht continu geïnvesteerd in de samenwerking. De inhoudelijke samenwerking vindt al plaats op onderdelen van de bedrijfsvoering, dienstverlening, het regio arrangement EHPZ (voorheen de gebiedsagenda), en de beleidsmatige kant van het Sociaal domein. In breed EHZM-ambtelijk verband (secretarissen, netwerkdirectie en bestuursadviseurs) wordt nagedacht, steeds vanuit de behoefte van de inwoners, hoe de EHZ-samenwerking geoptimaliseerd kan worden. In 2023 is een begin gemaakt met het verkennen van het perspectief op de EHZ-samenwerking door de drie colleges. Een ambtelijke ontwikkelgroep ondersteunt de drie secretarissen inhoudelijk en procesmatig. Een bestuurlijke stuurgroep EHZ - bestaande uit drie burgemeesters, drie wethouders en drie secretarissen - bepaalt vorm en tempo.

De bestaande afspraken over de verdeling van de kosten van Meerinzicht lopen af in 2025. Dat betekent dat er voor de periode vanaf 1 januari 2026 nieuwe afspraken moeten worden gemaakt. Bij aanvang van de samenwerking is gekozen

voor een historisch kostenverdeelmodel. Mensen en middelen werden door gemeenten ingebracht en iedereen bleef doen wat hij deed. Logischerwijs bleven de gemeenten ook betalen wat ze betaalden. De samenwerking ontwikkelde zich en het historische verdeelmodel was niet langer houdbaar. Voor de periode 2021-2025 zijn er aanvullende afspraken gemaakt tussen gemeenten, inhoudelijk en financieel. Inmiddels is het laatste jaar hiervan aangebroken en voeren de gemeenten gesprekken om tot nieuwe afspraken te komen. De verdeling van de kosten die in de samenwerking worden gemaakt, moeten ook passen bij de ontwikkeling van de samenwerking en gebaseerd zijn op de werkelijke dienstverlening naar de gemeenten. Ten tijde van het opstellen van deze begroting (zomer 2025) zijn de gesprekken hierover nog in volle gang. Nadat de drie raden hebben ingestemd met een nieuwe verdeelsystematiek zal de begroting daarop worden aangepast.

Samenwerking in Flevoland en Gelderland

Zeewolde werkt beleidsmatig samen met diverse andere overheden; gemeenten, provincies en waterschappen.

In Flevoland is dat sinds 2020 via het traject Samen Maken We Flevoland op basis van de Strategische Agenda Flevoland.

Deze bestaat uit 3 delen:

1. Ambities en doelen
2. Rollende Uitvoeringsagenda
3. Uitvoeringsagenda.

In 2026 vindt de verdere uitwerking plaats van de prioritaire thema's tussen Rijk en Regio, van de in 2025 geactualiseerde Uitvoeringsagenda, mede op basis van het in juni 2025 tussen Rijk en Flevoland afgesloten Regioarrangement. In 2026 zal het actualiseringsproces van deel 1 van de Strategische Agenda Flevoland invulling krijgen, leidend tot bestuurlijke vaststelling in 2027. In aanvulling op de vastgestelde beleidsdocumenten wordt vanuit Flevoland richting het Rijk (en waar nodig Europa) ook ingezet op een krachtige lobby voor het behalen van gewenste beleidsdoelen en ontwikkelingen.

De bestuurlijke samenwerking met Gelderse gemeenten, provincie en waterschap speelt zich af in EHPZ verband op basis van het gelijknamige Regioarrangement. In de eerste helft van 2026 zal de eerste proeve van een Ruimtelijk Toekomstperspectief worden opgeleverd, als doorontwikkeling/operationalisering van het Regioarrangement. Gestart zal worden met 1 of 2 van de 6 benoemde opgaven in het Regioarrangement. Er zal een verkenning starten naar de haalbaarheid van een oeververbinding tussen Strand Horst en Zeewolde (voor fiets- en eventueel busvervoer). Het in 2025 vast te stellen Regionale Programma Werklocaties EHPZ (2025-2028) zal verder uitgewerkt worden. Een belemmering voor ontwikkeling van nieuwe werklocaties is de huidige netcongestie. Een in 2024 opgesteld regioprofiel zal verder uitgewerkt worden ter versterking van een duidelijke identiteit van de regio en als instrument voor lobby-inzet. Invulling zal worden gegeven aan een verdere betrokkenheid van raden, staten en algemene besturen door het instellen van een Raadstafel, eind 2025, begin 2026.

Een belangrijk aandachtspunt voor beide samenwerkingen zal de impact zijn die de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2026 zullen hebben in de continuïteit van betrokkenheid daarbij van met name de gemeenteraden. Hieraan zal gepaste aandacht worden besteed.

Interbestuurlijk toezicht (IBT)

Interbestuurlijk toezicht (IBT) is een wettelijke taak van de provincie, waarbij zij toezicht houdt op de taakuitoefening door de gemeenten.

In 2018 is de wet landelijk geëvalueerd. Daarbij heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken de conclusie getrokken dat er niets gewijzigd wordt aan de bestaande praktijk van het Interbestuurlijk Toezicht. Op die basis is er in 2019 een convenant getekend tussen de Flevolandse gemeenten en de provincie.

De provincie Flevoland en de zes gemeenten hebben daarbij nieuwe afspraken gemaakt over de manier waarop provincie en gemeenten omgaan met het toezicht. Eind 2024 is deze overeenkomst herzien.

In de bestuursovereenkomst zijn afspraken gemaakt over:

- De uitgangspunten die voor het toezicht gelden. Het interbestuurlijk toezicht vindt plaats op basis van transparantie, begrip en vertrouwen;
- De informatie die de gemeenten aanleveren aan de provincie;
- De criteria waaraan de provincie toetst;
- De intensiteit van het toezicht (hangt af van de prestaties).

Op basis van de bestuursovereenkomst ontvangt de provincie jaarlijks de gegevens van gemeenten over hun uitvoering van taken op de genoemde domeinen. Op grond daarvan stelt de provincie een concept oordeel op, verifieert dit per domein in een ambtelijk overleg met de betrokken gemeente en delen het eindoordeel in een toezichtbrief aan het bestuur mee. Naar aanleiding daarvan bepaalt de provincie het toezichtregime voor die gemeenten op het betreffende terrein op maat.

De mogelijke beoordeling door de provincie is per domein:

- Groen: adequaat, dat wil zeggen voldoende tot goed;
- Oranje: redelijk adequaat, dat wil zeggen voor verbetering vatbaar (met serieuze aandachtspunten);
- Rood: niet adequaat, dat wil zeggen onvoldoende.

De bestuursovereenkomst IBT heeft betrekking op de naleving van wet- en regelgeving op de volgende domeinen, waarbij de provincie het toezichthoudend gezag is:

- Ruimtelijke ordening en huisvesting;
- Milieu;
- Archief;
- Monumenten en archeologie;
- Financiën;
- De vestiging van statushouders.

Dienstverlening

Door de steeds nauwere samenwerking tussen Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht is ook de samenwerking gegroeid op het gebied van dienstverlening aan de inwoners. Meerinzicht neemt daarin een prominente plek in omdat daar de dienstverlening aan de inwoners van Zeewolde plaatsvindt op het terrein van het Sociaal domein en Belastingen. De drie gemeenten en Meerinzicht trekken gezamenlijk op om de dienstverlening aan de inwoners steeds verder te optimaliseren.

Ontwikkeling van een Klant Expertise Centrum

In 2025 zetten we verdere stappen in de optimalisatie van de eerstelijns dienstverlening door de ontwikkeling van een Klant Expertise Centrum (KEC) voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht. Dit centrum zal fungeren als de centrale ingang voor alle eerstelijns vragen en diensten (via de daarvoor ingezette kanalen), waardoor inwoners sneller en efficiënter geholpen kunnen worden. Het KEC zal daarnaast ook verantwoordelijk zijn voor zowel het beheer en de inrichting van de kanalen als het beleid omtrent de eerstelijns dienstverlening, waarbij de focus ligt op kwaliteit en klanttevredenheid.

Doorontwikkeling van de Kennisbank

Een belangrijke pijler van onze dienstverlening is de kennisbank, die voortdurend wordt doorontwikkeld om actuele en accurate informatie te bieden aan medewerkers. In 2025 wordt geïnvesteerd in verdere uitbreiding en verbetering van (het beheer van) de kennisbank, zodat deze nog beter kan functioneren als centrale bron van informatie. Dit draagt bij aan een uniform en consistent antwoord beleid, wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt.

Harmonisatie van Contentkanalen

Een ander belangrijk speerpunt is de harmonisatie met betrekking tot de regie over al onze contentkanalen. Dit betekent dat we werken aan een geïntegreerde aanpak voor het beheer van e-mail, websites, digitale formulieren en de kennisbank. Door deze kanalen (en daar waar mogelijk ook de achterliggende werkprocessen) op elkaar af te stemmen en te harmoniseren, kunnen we een omnichannel strategie realiseren. Dit zorgt ervoor dat inwoners via elk kanaal dezelfde hoge kwaliteit van dienstverlening ervaren, ongeacht welk kanaal zij gebruiken.

Ontwikkeling leerlijn dienstverlening

In het afgelopen half jaar hebben de drie gemeenten gezamenlijk gewerkt aan de ontwikkeling van de leerlijn dienstverlening binnen het leerplein. Deze leerlijn wordt ontworpen om de kwaliteit van onze gemeentebrede

dienstverlening verder te verbeteren en richt zich op drie kerngebieden: communicatie, ambtelijk vakmanschap en inclusie & diversiteit. Deze leerlijn is inmiddels gerealiseerd en wordt actief aangeboden binnen de organisatie.

Communicatie: Binnen dit onderdeel ligt de focus op klantvriendelijkheid, hospitality, gespreksvaardigheden, omgaan met weerstand en het creëren van een klantreis. Door middel van intensieve training en praktijkgerichte workshops worden onze medewerkers getraind om effectiever en empathischer te communiceren, wat bijdraagt aan een hogere klanttevredenheid.

Ambtelijk vakmanschap: Hier richten we ons op de basisvaardigheden van de gemeentelijk ambtenaar. Medewerkers leren vanuit welke waarden zij werken en hoe zij inwoners beter kunnen betrekken bij gemeentelijke processen. Dit onderdeel is cruciaal voor het versterken van de professionele competenties en het vergroten van de betrokkenheid van onze medewerkers bij hun werk en de gemeenschap (dit geldt uiteraard niet alleen voor onze frontoffice medewerkers).

Inclusie & diversiteit: De kracht van diversiteit wordt benut door te focussen op inclusieve communicatie en het omgaan met verschillen. Trainingen in dit segment helpen medewerkers om een inclusieve cultuur te bevorderen, waarin iedere inwoner zich gehoord en gewaardeerd voelt.

Bezwaarschriften

De raad en het college van burgemeester en wethouders en de burgemeester hebben samen met de raden, de colleges en de burgemeesters van de gemeenten Harderwijk en Ermelo, en met het bestuur van Meerinzicht een gezamenlijke commissie voor bezwaarschriften aangesteld. Deze commissie adviseert inzake te nemen beslissingen op bezwaren tegen besluiten van het bestuur, de gemeenteraad, het college en de burgemeester. De commissie brengt jaarlijks voor 1 juli aan de bestuursorganen van de gemeente en van Meerinzicht verslag uit van haar werkzaamheden in het voorafgaande kalenderjaar. Voor informatie over de afhandeling van bezwaren wordt verwezen naar dit jaarverslag.

Informatieveiligheid

Door verdergaande digitalisering zijn privacy en informatieveiligheid een essentieel onderdeel van het werk van gemeenten geworden. Voor inwoners is het van belang dat de gemeente de juiste informatie in de juiste vorm beschikbaar heeft. Organisaties zijn verplicht om daarbij structurele naleving van privacyregels te waarborgen. Door toenemende cyberdreigingen wordt passende beveiliging van deze informatie steeds belangrijker. Het voorkomen van datalekken en beveiligingsincidenten is cruciaal. Dit betekent dat er binnen de begroting ieder jaar rekening gehouden moet worden met de kosten voor het creëren van bewustwording, advisering en het implementeren van maatregelen om aan de wetgeving te voldoen. De samenwerking tussen Ermelo, Harderwijk en Zeewolde via Meerinzicht biedt daarbij schaalvoordelen.

De Europese NIS2 richtlijn is dit jaar omgezet in de Nederlandse Cyberbeveiligingswet (Cbw), die naar verwachting in 2026 in zal gaan. Deze wet zal meer eisen gaan stellen aan organisaties op het gebied van informatieveiligheid. Het BIO (binnenkort BIO2) normenkader wordt hiermee wettelijk verankerd. Gemeenten zullen moeten kunnen aantonen dat zij aan de wettelijke vereisten voldoen. In EHZM verband is dit in 2025 opgepakt en wordt er als eerste stap hierin onder regie van Meerinzicht extern een GAP-analyse (kloof-analyse) uitgevoerd. Deze analyse geeft een beeld van waar de organisatie staat met betrekking tot de wettelijke vereisten (wat is de te overbruggen kloof).

Er is voor de drie brongemeenten een kadernota voorstel ingediend om in de begroting van 2026 middelen te reserveren om aan de slag te kunnen met de verwachte uitkomsten hiervan. Met deze middelen wordt het mogelijk om hiervoor externe expertise in te schakelen in 2026. Op deze manier kunnen noodzakelijke verbeteringen doorgevoerd worden om Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht een nog veiliger omgeving te maken en die daarnaast voldoet aan de Cbw.

Ook de ontwikkelingen op het gebied van AI gaan snel. Het kan de dienstverlening efficiënter en beter maken. Vanaf augustus 2026 zullen gemeenten bij inzet van AI moeten voldoen aan de Europese AI Verordening. Dit komt bovenop de eisen waaraan we al moeten voldoen vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming en de Cbw. Er wordt in EHZM verband vanuit Meerinzicht inzichtelijk gemaakt wat de hiervoor te nemen stappen moeten zijn. Op basis hiervan zal er gaande de tijd aanvullende advisering (met waar nodig een aanvraag voor aanvullende middelen) volgen om hier invulling aan te geven. Naar verwachting zullen de plannen in Q3/Q4 2025 concreet vorm gaan krijgen.

Bedrijfscontinuïteit

In 2023 heeft het onderwerp bedrijfscontinuïteit een doorontwikkeling doorgemaakt. Er is een kerngroep vanuit de EHZM samenwerking geformeerd in opdracht van de Netwerkdirectie EHZM. In deze kerngroep worden veel BCM onderwerpen die al onder de aandacht bij de partners zijn nu meer in samenhang uitgewerkt. Vanuit een BCM Beleidsnota is er een uitvoeringsnota geschreven met hierin uitgewerkt welke concrete acties meerjarig invulling geven aan dit beleid. Ook in 2026 wordt er jaarlijks een actieplan gemaakt wat invulling geeft aan de uitvoeringsnota. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de VNG risico inventarisatie. Deze komt periodiek, aangevuld met de laatste ontwikkelingen, beschikbaar.

Rechtmatigheidsverantwoording college

Met ingang van het verslagjaar 2023 is de rechtmatigheidsverantwoording ingevoerd. Voor Zeewolde betekent dat, dat het college van B&W, via de jaarrekening, verantwoording afgelegd over de rechtmatigheid aan de raad.

Bij de aanbidding van de begroting maakt deze paragraaf wel deel uit van het hoofdstuk, maar zullen kort die onderwerpen die in de jaarrekening samen gaan komen om de verantwoording mede-mogelijk te maken worden aangehaald. In de vorm van een jaarlijks door het college vast te stellen Controleplan wordt gaande het jaar de benodigde informatie opgehaald en beoordeeld. Daarmee kan deze gebruikt worden bij de jaarrekening.

Frauderisico's

De EHZM organisaties hebben in 2023 gezamenlijk fraudebeleid met een bijbehorende frauderisicoanalyses voor de 4 organisaties opgesteld. Dit onderwerp is onderdeel van het Controleplan 2026.

Misbruik- en oneigenlijk gebruik (M&O beleid)

De EHZM organisaties hebben in 2023 gezamenlijk M&O beleid met een bijbehorende analyses voor de 4 organisaties opgesteld. Dit onderwerp is onderdeel van het Controleplan 2026.

