

# Paragraaf 3 Bedrijfsvoe



## Inleiding

In het kader van de bedrijfsvoering hebben verschillende onderwerpen in 2025 specifieke aandacht gekregen. Deze worden hieronder toegelicht aan de hand van de volgende thema's:

- Mens en organisatie
- Inkoop en contracten
- Data en Digitalisering: bouwen aan de Digitale Organisatie
- Financieel Beleid
- Juridische zaken
- In control
- Rechtmatigheidsverantwoording

Verder verantwoorden we in programma 3 voor het eerst op basis van de herschreven ambities en doelen.

## Mens en organisatie

### Mensen en Organisatie: samen versterken we onze Fitte Organisatie.

Wij zijn een Fitte Organisatie als we voldoende aandacht geven aan de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers en passend georganiseerd zijn (het Engelse 'fit') om onze verantwoordelijkheden en ambities waar te maken. De afgelopen jaren is het programma Fitte Organisatie en de M&O agenda goed naar elkaar toe gegroeid (met een formeel overdrachtsmoment in september). Verschillende zaken die door deze samenwerking zijn geïnitieerd hebben inmiddels een logische en blijvende plek in de organisatie gekregen. De ontmoetingskalender, het dashboard, de kernwaarden, het kantoorfruit en ons leerplatform Waaglab zijn niet meer weg te denken.

In Programma 3, ambitie 3.3 staan de resultaten op de geformuleerde doelstellingen beschreven.

### Inhuur

Over 2025 was inhuur 16,7% van de totale loonsom. Hierbij is de inhuur onder de A&O-norm (2024) van 17,5% gebleven. Inhuur vanwege ziekte neemt af, gelijk met het afnemende (langdurig-) verzuim. De meeste inhuur vindt plaats vanwege inzet op specifieke kennis en kunde.

Soort inhuur	Rekening 2024	Rekening 2025
Specifieke kennis en kunde	3.601	2.959
Vacatureruimte	2.558	2.984
(Langdurig) Ziekte	1.508	1.437
Overig	2	28
<b>Totaal</b>	<b>7.669</b>	<b>7.409</b>

## Inkoop en contracten

Het Inkoop- en aanbestedingsbeleid is afgelopen jaar herzien. Dit beleid geeft duidelijkheid in de leidende principes waar we als Gemeente Wageningen voor staan. Dit helpt collega's bij het opstellen van een aanbesteding en (potentiële) inschrijvers om zich een duidelijk beeld te vormen van onze principes. Om in één oogopslag te zien waar we als Gemeente Wageningen voor staan is er nu gekozen voor een Infographic.

In het beleid staan vier speerpunten genoemd: Circulair Inkopen (CI), Social Return on Investment (SROI), het betrekken van lokale en regionale ondernemers en Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid (DIG). Het opnemen van DIG in onze aanbestedingen waarbij dit ook meerwaarde toevoegt is nog een uitdaging. Met de komst van de nieuwe DIG adviseur is er weer een stapje gezet om hier concreter invulling aan te geven. De doelstellingen voor CI, SROI en DIG zijn ook verwerkt in het Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI).

Onze inkoopadviseurs zijn bij meer dan 125 inkooptrajecten betrokken geweest. De diversiteit van de trajecten was groot. We zagen ook dit jaar weer veel inhuurverzoeken. Door gebruik te maken van Flextender (een online inhuurplatform) zorgen we voor een standaardisatie en een groter bereik van kandidaten. Veel van onze inhuurverzoeken zijn hierdoor succesvol afgerond.

Bij de inkooptrajecten wordt er nauw samengewerkt met andere teams. Hierdoor hebben we belangrijke aanbestedingen succesvol kunnen afronden, waaronder:

1. WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) Verzekering;
2. Toegankelijkheid gebouwen;
3. Aanbesteding trapliften in FoodValley verband (gunning 2026);
4. Actualisatie Integraal huisvestingsplan Onderwijs;
5. Plan en regelsoftware;
6. Accountantsdiensten.

#### Contractmanagement

Door gebruik te maken van Pactum (contractregistratiesysteem) krijgen we steeds meer inzicht in alle contracten die er zijn binnen de gemeente Wageningen. Er is duidelijkheid wanneer contracten aflopen en opnieuw aanbesteed of verlengd moeten worden. Sinds kort gebruiken we WIZZR. Deze tool zorgt voor grip op alle gemaakte Social Return afspraken.

## **Data en digitalisering: Bouwen aan de Digitale Organisatie**

### **Inleiding**

Met het programma Digitale Organisatie werkt de gemeente Wageningen aan een stevige en toekomstbestendige digitale basis. Sinds de start van het programma is er gewerkt aan het uitvoeren van de strategische keuze om a) de ICT-organisatie toekomstbestendig te maken door te investeren in regie op ICT en b) ICT-infrastructuur en het beheer hierop uit te besteden aan de markt. In 2025 is deze strategie gerealiseerd. Beide resultaten hebben veel voorbereiding gevraagd van de ICT-organisatie. Daarnaast zijn concrete resultaten gerealiseerd op het gebied van ICT-organisatie, infrastructuur, digitale dienstverlening, datagedreven werken en informatieveiligheid en privacy. Deze ontwikkelingen dragen bij aan betrouwbare dienstverlening, betere ondersteuning van beleid en uitvoering en het zorgvuldig omgaan met gegevens van inwoners en partners.. In 2025 hebben we tot slot te maken gekregen met geopolitieke spanningen met de Verenigde Staten. Voor bedrijfscontinuïteit is dit als een strategisch risico aangemerkt.

### **Toekomstbestendige ICT-organisatie**

In 2025 is een belangrijke stap gezet in het toekomstbestendig inrichten van de ICT-organisatie. Op basis van het ZUS-onderzoek (Zelf doen, Uitbesteden of Samenwerken) is het technisch beheer van de ICT-infrastructuur stapsgewijs uitbesteed aan een externe marktpartij. Tegelijk is de nieuwe ICT-organisatie ingericht: team Informatisering & Automatisering (I&A), met een duidelijke focus op regievoering, sturing en kerntaken.

De transitie naar deze nieuwe werkwijze is in 2025 afgerond. De inzet van een kwartiermaker en externe ondersteuning is, vooruitlopend op de planning, afgebouwd en vervangen door vaste medewerkers. Daarmee beschikt de gemeente eind 2025 over een stabiel team dat minder afhankelijk is van inhuur en beter in staat is om regie te voeren op de uitbestede ICT-diensten. Team I&A heeft tot slot taken rondom telecommunicatie en vergadermiddelen overgenomen van facilitair.

### **Modern ICT-landschap en online dienstverlening**

Het jaar 2025 stond grotendeels in het teken van een grootschalige ICT-migratie. Applicaties en data die nog in de eigen datacenters stonden, zijn gemigreerd naar het datacenter van de leverancier. Hiermee is een modern, schaalbaar en toekomstgericht ICT-fundament gerealiseerd.

Door de omvang en complexiteit van deze migratie is in 2025 bewust terughoudend omgegaan met andere grote ICT-vernieuwingen. Desondanks zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Zo is een nieuwe applicatie voor Burgerzaken in gebruik genomen, is het zaakstelsel gemigreerd naar de cloud en is Microsoft 365 organisatiebreed ingevoerd. Ook is de website Wageningen Duurzaam vernieuwd met aandacht voor digitale toegankelijkheid. Daarnaast is een groot deel van de medewerkers voorzien van nieuwe laptops, waarbij de oude apparatuur een tweede, niet-zakelijke bestemming heeft gekregen. Tot slot zijn er tal van voorbereidingen getroffen voor 2026 rondom het werkplekconcept, de digitale voorzieningen op de gemeentelijke locaties en de digitale ondersteuning van nieuwe raadsleden.

### **Digitaal vaardig en bewust van privacy en informatieveiligheid**

Naast techniek en organisatie is in 2025 nadrukkelijk geïnvesteerd in de gebruikers van digitale middelen. Medewerkers zijn ondersteund bij het vergroten van hun digitale vaardigheden en het bewust omgaan met privacy en informatieveiligheid. Ook hebben we aandacht besteed aan AI-geletterdheid.

Dit gebeurde via een combinatie van trainingen, instructievideo's, bijeenkomsten en online leermiddelen. Informatieveiligheid en privacy zijn structureel opgenomen in het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers. Hiermee wordt geborgd dat zowel nieuwe als bestaande medewerkers weten hoe zij digitale middelen veilig, verantwoord en effectief inzetten in hun werk.

### **Datagedragen beleid en uitvoering**

Datagericht werken is in 2025 verder ontwikkeld als instrument om beleid, bedrijfsvoering en uitvoering te ondersteunen. Het Datalab speelt hierin een centrale rol en heeft bijgedragen aan het vergroten van inzicht en overzicht in maatschappelijke opgaven en organisatieprocessen.

In 2025 is gewerkt aan een visie en een uitvoeringsplan om de organisatie datavaardiger te maken. Daarnaast is een methode ontwikkeld om SMART\*-doelstellingen toe te passen in beleid en verantwoording. Concrete resultaten zijn onder andere de lancering van de klimaatmonitor, de ontwikkeling van dashboards voor het sociaal domein en de doorontwikkeling van kwartaalrapportages met stuurinformatie voor het management. Ook is ingezet op het ondersteunen van wijk- en buurtgericht werken met interactieve kaarten.

\*) SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

### **Informatieveiligheid en privacy**

Informatieveiligheid en privacy hebben in 2025 een prominente plaats gekregen binnen de Digitale Organisatie. Er is intensief samengewerkt tussen informatieveiligheid en privacy, onder andere op het gebied van vaardigheden en bewustwording. De eerste roadmap informatieveiligheid is afgerond en de implementatie van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is grotendeels gerealiseerd. Dit vormt een belangrijk fundament voor toekomstige wetgeving, zoals de Cyberbeveiligingswet en BIO 2.0.

Op basis van risico's en aanbevelingen van de functionaris gegevensbescherming is het jaarplan privacy 2025 opgesteld. Dit jaarplan omvatte in 2025 onder andere een gesprekscyclus met leidinggevenden, het uitvoeren van privacy-impactanalyses en het vergroten van bewustwording in de organisatie.

Ook is het bedrijfscontinuïteitsmanagement verder versterkt. Voor een groot deel van de kritieke processen zijn bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld en is de verbetercyclus doorlopen. De telefonische storing in oktober heeft laten zien dat deze voorbereidingen bijdragen aan een betere weerbaarheid bij verstoringen en incidenten.

Tot slot zijn de jaarlijkse toezicht- en verantwoordingsactiviteiten in het kader van de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA), AVG en WPG uitgevoerd.

### **Financieel beleid**

In 2025 is verder gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het financieel beleid, het financieel instrumentarium en het P&C-proces. Door veranderingen in wet- en regelgeving is de financiële verordening aangepast. Bij het opstellen van de Begroting 2026 is nieuw sturingsinstrumentarium ingevoerd dat past bij de Wageningse investeringsagenda. Dit bestaat onder andere uit een liquiditeitsprognose, inzicht in de meerjarige ontwikkeling van financiële

kengetallen en een indicatie van de meerjarige effecten van het investeringscohort op de totale exploitatie ('groeimodel'). In 2026 blijven we werken aan het verder verbeteren van het financieel beleid en het financieel instrumentarium.

## In control

In 2025 is uitvoering gegeven aan de werkagenda 2025 van de Routekaart Wageningen in Control. Deze routekaart is een meerjarig plan dat erop is gericht om toe te groeien van de (per boekjaar 2023 ingevoerde) verplichte rechtmatigheidsverantwoording naar een vrijwillig bedrijfsvoeringsbreed in control statement over boekjaar 2027. Deze ontwikkeling ligt op koers.

## Rechtmatigheidsverantwoording

In deze subparagraaf wordt het onderwerp rechtmatigheid behandeld, en wordt een toelichting gegeven op de Rechtmatigheidsverantwoording van het College van Burgemeester en Wethouders (hierna verder: RMV). De RMV zelf is opgenomen in de Jaarrekening van deze Jaarstukken 2025.

### Achtergrond

Sinds 2023 moet het College van Burgemeester en Wethouders een RMV opstellen en in de paragraaf Bedrijfsvoering ingaan op het onderwerp rechtmatigheid. De externe accountants moet een oordeel geven over de getrouwheid van de RMV.

### Bevinding RMV

De rechtmatigheid wordt getoetst aan een drietal criteria:

- Het begrotingscriterium;
- Het voorwaardencriterium;
- Het misbruik- en oneigenlijk gebruik -criterium.

In onderstaande tabel is een cumulatief overzicht opgenomen van geconstateerde rechtmatigheidsfouten over 2025:

Rechtmatigheidsverantwoording	Bedrag (x 1.000)	Formule
<b>Begrotingscriterium</b>		
1a. Overschrijding exploitatiebudgetten programma's begroot versus werkelijk	4.906	
1b. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)	1.023	
2. Niet geautoriseerde reserve mutaties	0	
3. Overschrijding van baten en/of onderschrijding van lasten en baten die niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of niet tijdig aan de raad zijn gemeld	494	
<b>Totaal Begrotingsonrechtmatigheden</b>	<b>6.423</b>	A
4. Begrotingsafwijking die past binnen het vooraf vastgestelde beleid en daarmee vooraf als acceptabel is geïdentificeerd.	4.236	B
5. Resterend saldo aan begrotingsonrechtmatigheden	2.187	C (=A-B)
<b>Voorwaardencriterium</b>		
Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed	2.574	D
<b>M&amp;O criterium</b>		
Misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium	0	E

<b>Totaal rechtmatigheidsfouten</b>	<b>4.761</b>	F (= C+D+E)
<b>Verantwoordingsgrens</b>		
Verantwoordingsgrens vastgesteld door de raad (%)	2%	a
Totaal lasten exclusief toevoegingen aan de reserves	156.109	b
Verantwoordingsgrens	<b>3.122</b>	c (= a x b)

Voor het Begrotings- en Voorwaarden criterium is de voor 2025 geldende verantwoordingsgrens overschreden. Het college is dan ook van mening dat de verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties niet rechtmatig tot stand zijn gekomen. De bevindingen bij de rechtmatigheidscriteria worden hierna toegelicht.

### **Toelichting bevindingen begrotingscriterium**

Het begrotingscriterium gaat over de vraag: zijn alle gerealiseerde baten en lasten in overeenstemming met de door de raad vastgestelde programmabegroting inclusief alle goedgekeurde begrotingswijzigingen?

#### *Overschrijdingen exploitatiebudgetten*

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de afwijking op de lasten per programma.

<b>Programma</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Rekening 2025</b>	<b>Afwijking</b>
	<b>Lasten</b>	<b>Lasten</b>	<b>Lasten</b>
01 Wageningen sociaal	86.103	85.091	-1.012
02 Wageningen fysiek	35.817	37.156	1.339
03 Bestuur en organisatie	30.295	33.862	3.567
<b>Saldo lasten voor reservemutaties</b>	<b>152.215</b>	<b>156.109</b>	<b>3.894</b>

Bij programma 2 Wageningen Fysiek en bij programma 3 Bestuur & Organisatie is sprake van overschrijdingen op de exploitatiebudgetten, in totaliteit een bedrag van € 4.906.000. Dit resulteert in begrotingsonrechtmatigheden in de jaarrekening 2025.

Bij programma 1 Wageningen Sociaal is geen sprake van een over- maar van een onderschrijding van het exploitatiebudget ter grootte van € 1.012.000

De over- en onderschrijdingen van lasten én baten worden per programma toegelicht in het hoofdstuk 'Toelichting op het overzicht van baten en lasten' van de Jaarrekening.

De twee belangrijkste instrumenten om over- en onderschrijdingen van lasten en baten tijdig bij de raad te melden, deze door de raad te laten autoriseren, en daarmee begrotingsonrechtmatigheid te voorkomen, zijn de Bestuursrapportage Najaar en de Slotbegrotingswijziging. Deze moet een zo goed mogelijke prognose vormen van de verwachte eindstanden van lasten en baten. Hoewel er op dit punt in 2025 vooruitgang is geboekt, stelt het college zich als doel om de voorspellende waarde van deze P&C-producten nog verder te verbeteren. Daarvoor is een doorontwikkeling van de kennis en ervaring van de budgethouders in de ambtelijke organisatie nodig om hen in staat te stellen betere prognoses te maken voor de verwachte eindstand van de budgetten. Om deze doorontwikkeling te bereiken wordt voor de budgethouders aanvullende training en begeleiding georganiseerd.

Overigens is ook met een goede prognose in de Bestuursrapportage Najaar en Slotbegrotingswijziging niet volledig te voorkomen dat er tussen het moment van op- en vaststellen van deze P&C-producten en de jaarafsluiting nog over- en onderschrijdingen van lasten en baten optreden die tot een begrotingsonrechtmatigheid kunnen leiden.

#### *Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)*

De investeringskredieten zijn beoordeeld op overschrijdingen van het vastgestelde krediet per einde 2025. Daaruit blijkt dat er bij een tweetal investeringsprojecten sprake is van een aanzienlijke kredietoverschrijding die leidt tot een begrotingsonrechtmatigheid van in totaal € 1.023.000. Het betreft:

- Beter bereikbaar Wageningen (€ 516.000);
- Combinatieproject 'Aanleg snelfietsroute Ede-Wageningen' en 'Vernieuwing/vervanging riolering Churchillweg'(€ 507.000).

Ook voor kredieten geldt dat de Bestuursrapportage Najaar en de Slotbegrotingswijziging de belangrijkste instrumenten zijn om overschrijdingen tijdig bij de raad te melden, deze door de raad te laten autoriseren, en daarmee begrotingsonrechtmatigheid te voorkomen. Ook hier geldt dat op dit punt in 2025 vooruitgang weliswaar is geboekt, maar dat het college zich als doel stelt om de voorspellende waarde van deze P&C-producten nog verder te verbeteren.

#### *Begrotingsafwijking passend binnen vooraf vastgesteld beleid*

Van het totaalbedrag van € 4.236.000 aan begrotingsafwijking dat past binnen vooraf vastgesteld beleid en daarmee vooraf als acceptabel is geïdentificeerd, heeft het merendeel betrekking op extra dotaties aan de wachtgeldvoorziening voor voormalige wethouders, op afwikkeling van naheffingsaanslagen voor loonheffing en BTW, en op dotaties aan de egaliseringsreserve voor leges.

#### *Resterend saldo begrotingsonrechtmatigheden*

Het merendeel van het resterend saldo aan begrotingsonrechtmatigheden ad € 2.187.000 heeft betrekking op over- en onderschrijdingen bij de grondexploitaties, kostenverhaalallocaties en kredieten. Om deze onrechtmatigheid in de toekomst te voorkomen zet het college in op de volgende verbeterpunten:

1. het vergroten van de voorspellende waarde van de meerjarenprognose grondexploitaties door deze voortaan op twee P&C-momenten te actualiseren, nl. bij de begroting en bij de Berstuursrapportage Najaar;
2. het tijdig en juist toepassen van het Programma Kostenverhaal en Financiële Bijdrage.

#### **Toelichting bevindingen voorwaardencriterium**

Het voorwaardencriterium gaat over de vraag: zijn de financiële handelingen verricht volgens de daarvoor geldende wet- en regelgeving?

Er zijn een aantal inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed. Deze inkopen hebben vooral betrekking op (langlopende) inhuur van menskracht of specifieke kennis

In de ambtelijke organisatie wordt nog meer aandacht besteed aan bewustwording van het belang van de naleving van inkoop- en aanbestedingsregels, en wordt het interne toezicht op het volgen van de juiste procedures en de naleving van het inkoopbeleid van de gemeente (richtlijnen voor enkelvoudig en meervoudig onderhandse inkoop) geïntensiveerd. Verder wordt de adequate vastlegging in het contractbeheersysteem van de inkooptrajecten (inclusief contract/verlenging) in het contractbeheersysteem verbeterd. En wordt meer aandacht besteed aan contractmanagement, waaronder ook beheer en uitnutting van raamcontracten. Tenslotte wordt ook de verplichtingenadministratie doorontwikkeld.

#### **Toelichting misbruik- en oneigenlijk gebruik -criterium**

Het misbruik- en oneigenlijk gebruik (M&O) -criterium gaat over de vraag: is er sprake van opzettelijk onjuiste of onvolledige informatieverstrekking om een financieel voordeel te behalen (misbruik) of van toekenning van financieel voordeel volgens de letter maar tegen de bedoeling van de geldende wet- en regelgeving (oneigenlijk gebruik)?

M&O ziet op veel verschillende beleidsterreinen. Er is wel op deelterreinen, maar nog geen overkoepelend M&O-beleid opgesteld. Voor zover getoetst kon worden aan M&O-beleid op

deelterreinen, zijn er geen bevindingen gedaan die de verantwoordingsgrens overschrijden. Het college stelt zich als doel om een overkoepelend M&O-beleid te formuleren dat als toetsingskader kan dienen voor de rechtmatigheidsverantwoording.

### **Juridische zaken**

In 2025 is het team Juridische Zaken met verschillende onderwerpen bezig geweest. Zo is er gestart met het Project juridische kwaliteitszorg, wat gaat over de acties die wij als gemeente ondernemen om de juridische kwaliteit van de dienstverlening, processen en producten op peil te houden en te verbeteren. Op het gebied van privaatrecht is er een nieuwe werkwijze qua gebiedsontwikkeling en zijn de intentieovereenkomsten aangepast op de inwerking getreden Omgevingswet.

Qua bestuursrecht heeft het team zich onder andere bezig gehouden met de Klachtenregeling, de Mandaatregeling (college en burgemeester) en advisering over verschillende (gewijzigde) verordeningen en beleidsregels, zoals de Verordeningen Inkomenszekerheid, de Verordening straatnamen en huisnummers, de Beleidsregels bijzondere bijstand en Beleidsregels Wet inburgering. Daarnaast is het team betrokken bij verschillende projecten, bijvoorbeeld bij het project Warmtenet Benedenbuurt, project Grebbedijk en het project Inkomenszekerheid.