

The background of the cover is a photograph of a river with a cloudy sky. The sky is filled with large, white, fluffy clouds against a blue background. The river is in the foreground, with some buildings and trees visible on the left bank. A large, white, wavy shape is overlaid on the right side of the image, partially obscuring the sky and river.

# **Gemeente Ouder-Amstel Programmabegroting 2023-2026**

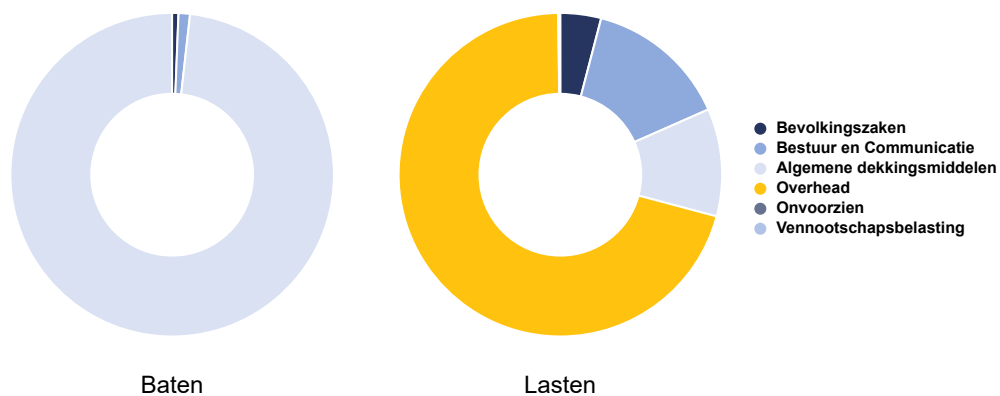
**15-11-2022**

### 3.4 Bedrijfsvoering

Het programma Bedrijfsvoering is onderverdeeld in thema's. Deze thema's betreffen de directe dienstverlening aan de burger (Bevolkingszaken) en de interne deelprogramma's Bestuur en Communicatie en Overhead. Tot slot worden ook de algemene inkomsten van de gemeente hier verantwoord (Algemene Dekkingsmiddelen).

De dienstverlening richting onze inwoners en bedrijven wordt, aan de hand van de nieuwe 'Visie op dienstverlening', en het daarbij door het college vast te stellen behorende uitvoeringsplan, verder verbeterd. We betrekken inwoners in een eerder stadium bij planvorming.

#### Verdeling baten en lasten programma Bedrijfsvoering over thema's



### 3.4.1 Bevolkingszaken

In Ouder-Amstel streven we een eigentijdse dienstverlening na die past binnen de samenleving; met veranderingen in de landelijke en provinciale wet- en regelgeving, technologische innovaties en maatschappelijke trends en ontwikkelingen.

#### Portefeuillehouder

Burgemeester J. Langenacker

- Burgerzaken
- Website

#### Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?

##### Speerpunt: Dienstverlening

Doelstellingen
Passende moderne dienstverlening aanbieden, digitaal en flexibel
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbeteren van de dienstverlening is een continu proces; aan de hand van de dienstverleningsvisie wordt de dienstverlening naar onze inwoners, bedrijven en instellingen verbeterd. Digitaal is hierbij het kernwoord, ook is belangrijk dat er voldoende hulp beschikbaar is voor diegenen die hier geen gebruik van kunnen maken.</li><li>• We streven ernaar om de eigen online informatie en dienstverlening toegankelijk te maken, overeenkomstig het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid.</li><li>• Passende huisvesting van de gemeentelijke organisatie wordt in combinatie met de groeiopgave onderzocht.</li></ul>
Regeldruk verminderen voor inwoners en ondernemers
<ul style="list-style-type: none"><li>• De vermindering van regeldruk heeft onze continue aandacht.</li></ul>
Verkiezingen
Op 15 maart 2023 vinden weer verkiezingen plaats. De leden van de Provinciale Staten worden tegelijkertijd met de leden van het algemeen bestuur van de waterschappen gekozen. Provinciale Statenverkiezingen en waterschapsverkiezingen vinden eenmaal in de vier jaar plaats. De laatste (gecombineerde) verkiezingen voor de Provinciale Staten en waterschappen werden op 20 maart 2019 gehouden.
Openingstijden gemeentehuis
Bij de vaststelling van de begroting 2020 is besloten tot een besparing op het KCC door kritisch te kijken naar de openingstijden en de telefonische bereikbaarheid. De besparing is gerealiseerd door de tijden voor fysieke en telefonische dienstverlening te verminderen met ingang van 2021. Inmiddels is gebleken dat de inperking van de openingstijden leidt tot ongewenste gevolgen voor de interne organisatie (BHV, opvang bezoekers) en de dienstverlening richting onze inwoners. De openingstijden worden, met uitzondering van de vrijdagmiddag en de avondopenstelling op woensdagavond, teruggedraaid naar de situatie van voor 2021. Dit heeft geen financieel effect.

#### Wat mag het kosten?

Bevolkingszaken	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	562	456	460	524	524	525
Baten	213	227	182	305	305	305
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-349</b>	<b>-229</b>	<b>-278</b>	<b>-219</b>	<b>-219</b>	<b>-220</b>
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo reserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>-349</b>	<b>-229</b>	<b>-278</b>	<b>-219</b>	<b>-219</b>	<b>-220</b>

#### Toelichting Financieel overzicht

##### LASTEN

De afwijking ten opzichte van 2022 is minimaal en onder de € 75.000 en wordt om die reden niet toegelicht.

##### BATEN

De afwijking ten opzichte van 2022 is minimaal en onder de € 75.000 en wordt om die

reden niet toegelicht.

### Beleidskader

Onderstaand vindt u de kaderstellende documenten, de wetten en de verordeningen.

### Kaderstellende documenten

- [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl)
- Visie Dienstverlening OA 2010-2015

### Indicatoren Bevolkingszaken

Indicator	Bron	Streefwaarde
Het gemiddelde rapportcijfer dat inwoners geven voor de dienstverlening van de gemeente.	Burgerpeilingwaarstaatjegemeente	Hoger dan de gemiddelde waardering bij andere gemeenten <25.000 inwoners
Het gemiddelde rapportcijfer dat inwoners geven voor de digitale dienstverlening van de gemeente.	Burgerpeiling waarstaatjegemeente	Hoger dan de gemiddelde waardering bij andere gemeenten <25.000 inwoners

### Dienstverlening Inwoners

Indicator	Score gemeente	Score gemeenten <25.000 inwoners
	Ouder-Amstel	
Directe dienstverlening (score 1-10)	6,85	6,75
Digitale dienstverlening (score 1-10)	6,71	6,82

## 3.4.2 Bestuur en communicatie

In Ouder-Amstel streven we naar samenwerking tussen inwoners en gemeente. De gemeente betreft de inwoners bij de inrichting van de samenleving binnen Ouder-Amstel.

### Portefeuillehouders

*Burgemeester J. Langenacker*

- Algemeen beleid en coördinatie
- Bestuurlijke aangelegenheden
- Intergemeentelijke samenwerking
- Promotie en PR
- Kwaliteit van de dienstverlening, extern en intern
- Representatie
- Personeelszaken
- Informatiebeleid/automatisering
- Informatieveiligheid
- Straatnaamgeving
- Verkiezingen
- Begraafplaats
- Accommodaties
- Juridische Zaken
- Inkoop

*Wethouder B.M. de Reijke*

- Interactieve beleidsvorming
- Financieel beleid
- Belastingen

Wethouder P.D.A.M. Koek-Baks

- Participatie inwoners
- Communicatie
- Mediabeleid

## Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?

### Speerpunt: Het stimuleren van participatie en middelen

Doelstellingen/Acties
Verhoging van de kwaliteit van de beleidsplanvorming
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het communicatiebeleidsplan fungeert als kaderdocument bij het participatieplan en de participatie vanuit de omgevingswet. De kaders vanuit het communicatiebeleidsplan worden geïmplementeerd in de organisatie, bijvoorbeeld de Ouder-Amstelse werkwijze (persoonlijk, laagdrempelig, deskundig, duidelijk). Bij alle projecten organiseren we een goede, op de (wensen en behoeften van) inwoners toegesneden, betrokkenheid en samenwerking.</li><li>• Actief blijven betrekken van jongeren bij het maken van nieuw beleid, mede door Young Leaders programma.</li></ul>
Extra subsidie inkomsten genereren
<ul style="list-style-type: none"><li>• We houden aandacht voor het zoeken naar extra inkomsten vanuit subsidies van derden waarin uitkomsten vanuit eerder onderzoek worden betrokken.</li></ul>

## Wat mag het kosten?

Bestuur en communicatie	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	1.157	1.424	1.428	1.386	1.332	1.412
Baten	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1.157</b>	<b>-1.424</b>	<b>-1.428</b>	<b>-1.386</b>	<b>-1.332</b>	<b>-1.412</b>
Toevoegingen aan reserves	360	872	210	210	210	210
Onttrekkingen aan reserves	469	828	331	589	88	242
<b>Saldo reserves</b>	<b>109</b>	<b>-43</b>	<b>121</b>	<b>379</b>	<b>-122</b>	<b>32</b>
<b>Saldo</b>	<b>-1.048</b>	<b>-1.468</b>	<b>-1.307</b>	<b>-1.007</b>	<b>-1.454</b>	<b>-1.380</b>

## Toelichting Financieel overzicht

### LASTEN

De afwijking ten opzichte van 2022 is minimaal en onder de € 75.000 en wordt om die reden niet toegelicht.

### BATEN

De afwijking ten opzichte van 2022 is minimaal en onder de € 75.000 en wordt om die reden niet toegelicht.

De toevoegingen en onttrekkingen uit de reserves zijn bij de reservers toegelicht.

## Beleidskader

Op deze pagina vindt u de kaderstellende documenten, de wetten en de verordeningen.

### Kaderstellende documenten

- Communicatiebeleidsplan
- Reglement van Orde voor de vergaderingen en andere werkzaamheden van de gemeenteraad Ouder-Amstel 2012
- Visie 2020 en Heroriëntatiekader 2013
- Visie Samen maken we Ouder-Amstel: een gezamenlijke visie op de veranderende samenleving 2015
- Visie Dienstverlening OA 2010-2015

## Verordeningen

- Verordening op de ambtelijke bijstand en de fractieondersteuning 2010
- Verordening op de Rekenkamer gemeente Ouder-Amstel 2011

## Indicatoren Bestuur en communicatie

Voor het thema Bestuur en Communicatie zijn geen indicatoren opgenomen.

### 3.4.3 Algemene dekkingsmiddelen

#### Portefeuillehouder

*Wethouder B.M. de Reijke*

- Financieel beleid
- Belastingen

#### Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?

Een gemeente voert landelijk en eigen beleid uit. De uitvoering van deze taken zijn van direct belang voor haar inwoners. In onze gemeente gaan we de verbinding aan met inwoners en houden we oog voor het unieke (dorps versus stedelijk) en diverse (verschillende leefstijlen en ondernemersvormen) binnen de gemeente.

Over veel zaken mag de gemeente zelfstandig beslissen. Bijvoorbeeld het bouwen van een theater, het aanleggen van een fietspad of het bouwen van woningen. Het maken van die keuzes is de belangrijkste taak van het gemeentebestuur.

Het gemeentefonds is veruit de belangrijkste inkomstenbron voor gemeenten en dus van groot belang voor de financiële kaders voor het opstellen van de meerjarenbegroting 2023-2026. De Voorjaarsnota van de Rijksoverheid is voor gemeenten vertaald in de meicirculaire. De uitkomsten van prinsjesdag worden verwerkt in de Septembercirculaire. De septembercirculaire is, net als in de begroting 2022, opgenomen in deze begroting.

Het Rijk bepaalt de omvang van het gemeentefonds in hun normale begrotingsproces, de omvang beweegt mee met de rijksuitgaven. De gemeente heeft (vrijwel) geen invloed op de omvang van het gemeentefonds.

Hetgeen wat we willen bereiken en gaan doen staat nader toegelicht in de programma's samenleving, ruimte, gebiedsontwikkeling en bedrijfsvoering (beleidsmatig deel).

#### Wat mag het kosten?

#### Algemene dekkingsmiddelen

In het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) wordt voorgeschreven een overzicht op te nemen van de algemene dekkingsmiddelen, het bedrag voor de heffing voor de vennootschapsbelasting en het bedrag voor onvoorzien.

De algemene dekkingsmiddelen zijn de baten en lasten die niet direct samenhangen met een programma. Volgens het voorschrift bevat het overzicht ten minste de volgende onderdelen: lokale heffingen waarvan de besteding niet gebonden is, algemene uitkeringen, dividend, saldo van de financieringsfunctie en overige algemene dekkingsmiddelen.

Algemene dekkingsmiddelen	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	-100	-129	1.230	1.078	1.015	1.399
Baten	24.184	27.185	28.306	28.945	29.277	28.735
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>24.284</b>	<b>27.314</b>	<b>27.075</b>	<b>27.868</b>	<b>28.262</b>	<b>27.337</b>

<b>Algemene dekkingsmiddelen</b>	<b>R2021</b>	<b>B2022</b>	<b>B2023</b>	<b>B2024</b>	<b>B2025</b>	<b>B2026</b>
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo reserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>24.284</b>	<b>27.314</b>	<b>27.075</b>	<b>27.868</b>	<b>28.262</b>	<b>27.337</b>

### Overzicht algemene dekkingsmiddelen

<b>Categorie</b>	<b>R2021</b>	<b>B2022</b>	<b>B2023</b>	<b>B2024</b>	<b>B2025</b>	<b>B2026</b>
Algemene dekkingsmiddelen						
Algemene uitk. en overige uitk. gemeentefonds	18.736	21.176	21.211	21.751	22.082	21.541
Dividend	9	3	3	3	3	3
Lokale heffingen	5.246	5.831	6.910	7.010	7.010	7.010
Overige dekkingsmiddelen	284	307	-799	-271	-208	-292
Saldo vd financieringsfunctie	10	-2	-251	-626	-626	-926
<b>Overig</b>	<b>24.284</b>	<b>27.314</b>	<b>27.075</b>	<b>27.868</b>	<b>28.262</b>	<b>27.337</b>
<b>Saldo</b>	<b>24.284</b>	<b>27.314</b>	<b>27.075</b>	<b>27.868</b>	<b>28.262</b>	<b>27.337</b>

Bovenstaande betreft een totaalbeeld van de algemene dekkingsmiddelen. Voor een nadere toelichting op de onderdelen van de algemene dekkingsmiddelen wordt verwezen naar de afzonderlijke toelichtingen die hierna zijn opgenomen.

## ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN

### Toelichting Financieel overzicht

#### LASTEN

Het verschil tussen de begroting 2023 en de begroting 2022 is aan de lastenzijde € 1.359.000. De belangrijkste afwijkingen worden veroorzaakt door het opnemen van rentelasten op langlopende leningen per 2023, voor het jaar 2023 bedraagt dit € 250.000 en de stelpost stelpost prijsindexatie van circa 1.100.000 om de stijging van de prijzen te kunnen opvangen. We verwachten dat we per 2023 langlopende leningen aan dienen te gaan om de uitgaven, mede van de investeringen en toekomstige groei, te kunnen financieren.

### Overige dekkingsmiddelen

Door de hoge inflatie en stijgende kosten van producten, grondstoffen en benzine komen veel budgetten, contracten en overeenkomsten onder druk te staan. Hiervoor is in de begroting een stelpost opgenomen voor prijsindexatie.

### Algemene uitkering

#### BATEN

### Toelichting Ontwikkelingen Gemeentefonds

Het gemeentefonds is veruit de belangrijkste inkomstenbron voor gemeenten en dus van groot belang voor de financiële kaders voor het opstellen van de meerjarenbegroting 2023-2026.

De Voorjaarsnota van de Rijksoverheid is voor gemeenten vertaald in de meicirculaire. De uitkomsten van prinsjesdag zijn verwerkt in de Septembercirculaire. De mei- en septembercirculaire zijn opgenomen in deze begroting.

De belangrijkste mutaties als gevolg van de mei- en septembercirculaire worden samenvattend veroorzaakt door:

- Opwaartse bijstelling van het accres en uitkeringsfactor op basis van de meest recente indexering;
- Schrappen van de voorgenomen opschalingskorting voor de periode 2023-2025;
- Verwerking van de herverdeeleffecten per 1 januari 2023;
- Extra incidentele middelen Jeugdzorg 2023 ter compensatie van tekorten;
- Vergoeding uitvoeringskosten klimaatakkoord voor het jaar 2023. Er vindt nog overleg plaats over de middelen voor de jaren tot en met 2030;
- Uitname volkshuisvestingsfonds en woningbouwimpuls welke middels een speciale uitkering met bijbehorende verantwoordingsvereisten zal plaatsvinden (SPUK)
- Actualisatie van de WOZ-waarden;
- Meerjarige actualisatie van de maatstaven met de grootste financiële impact.

Daarnaast zijn er een drietal ontwikkelingen binnen het gemeentefonds welke van invloed zijn op de (te verwachten) inkomsten.

### **Accresontwikkeling**

Het accres, de indexering van het gemeentefonds, hangt samen met de uitgaven van het Rijk welke toenemen in de komende begrotingsjaren. Ook de opwaartse bijstelling van de loon- en prijsontwikkeling, hoger dan eerder werd aangenomen, geeft een opwaartse bijstelling van het accres.

Het accres is niet berekend voor 2026, maar is op een vast bedrag vastgezet. De samenhang met de rijksuitgaven wordt losgelaten waardoor het accres voor 2026 en volgende jaren fors lager zal gaan uitvallen. Dit geeft onzekerheid voor de gemeenten waar het Rijk zich van bewust is. De VNG zal de belangen van de gemeenten blijven behartigen en aandringen bij het Rijk op het verstrekken van duidelijkheid over de structurele financiën van de gemeenten.

### **Herverdeling gemeentefonds**

In de meicirculaire 2022 zijn de uitkomsten van de herverdeling opgenomen. De financiële effecten voor onze gemeente laten een voordeliger beeld zien dan voorgaande berichtgeving over de herverdeling; gemeente Ouder-Amstel is gewijzigd van een nadeel gemeente naar een voordeel gemeente. Inwerkingtreding van de herverdeling vindt plaats per 01-01-2023 en is verwerkt in deze begroting. In 2025 zal de evaluatie omtrent de herijking zijn afgerond en kan mogelijk gevolgen hebben voor de hoogte van de algemene uitkering.

### **Extra inkomsten Jeugd**

De gemeenten krijgen in 2023 € 1.454 miljoen voor de tekorten op de jeugdzorg, als onderdeel van de hervormingsagenda jeugd.

Een beslissing over de budgetten 2024 en volgende jaren moet nog worden genomen, hier zal nog overleg over plaatsvinden. Wel zijn er richtlijnen meegegeven voor gemeenten, als uitkomst van afspraken tussen het Rijk en VNG, hoe de middelen voorlopig structureel opgenomen mogen worden. Dat houdt in dat maximaal 100% van de genoemde inkomsten vanuit het overzicht van de Commissie van Wijzen in de begroting verwerkt mag worden, conform afspraken met de toezichthouder. Ouder-Amstel volgt deze maximale richtlijn. Daartegenover staat dat de aanvullende besparing vanuit het Coalitieakkoord Rutte IV (ad. € 511 mln.) ook is meegenomen als verlaging van de inkomsten. Hier staat eenzelfde bedrag aan verlaging van lasten binnen de Jeugdhulp tegenover. Het Rijk draag het risico, mocht blijken dat deze besparing niet gerealiseerd kan worden.



## **LOKALE HEFFINGEN**

### **Belastingen**

#### **Index Onroerende zaakbelasting**

In de afgelopen jaren heeft Ouder-Amstel de (gemiddelde) OZB-lasten voor de inwoners laten stijgen met de inflatie cq waardetoeename van de woning. Het tarief voor 2023 laten we toenemen met 12,75%. We wensen de toename van lasten voor inwoners van onze gemeente te beperken. Enerzijds verhogen we het tarief voor de ozb, anderzijds verlagen we het tarief voor rioolheffing.

Ook voor 2023 gaan we uit van een flinke waardestijging van de WOZ-waarden. De grote waardestijging van woningen in Ouder-Amstel heeft gevolgen voor de inkomsten vanuit de algemene uitkering. Bij de berekening van de algemene uitkering wordt namelijk rekening gehouden met de belastingcapaciteit van gemeenten. Men gaat er vanuit dat gemeenten inkomsten kunnen genereren door het opleggen van aanslagen OZB waarbij er gerekend wordt met de WOZ-waarden binnen de gemeente. Het Rijk past een korting toe op de algemene uitkering waarbij zij rekening houdt met de WOZ-waarden binnen de gemeente tegen een gemiddeld landelijk rekestarief; een hogere WOZ-waarde houdt een hogere korting in op de algemene uitkering. We laten de opbrengsten OZB gewoonlijk mee bewegen met de waardeontwikkeling van de woningen/niet-woningen. Voor de berekening van de opbrengst OZB is de WOZ-waarde aangepast aan het landelijk gemiddelde; voor woningen is dit een verhoging van 13,5% en voor niet-woningen 1%.

#### **Toeristenbelasting**

De toeristenbelasting wordt geïndexeerd met 5%.

#### **Forensenbelasting**

De forensenbelasting wordt geïndexeerd met 5%. We constateren dat het tarief voor forensenbelasting lager ligt dan in omliggende gemeenten. We wensen het tarief bij te stellen en in lijn te brengen. Dit doen we stapsgewijs in vier jaar. Voor 2023 houdt dit een extra verhoging van het tarief in van € 76 per woning, geschikt voor permanente bewoning en van € 38 per woning, niet geschikt voor permanente bewoning.

#### **Reclamebelasting**

We stellen in 2023 de heffing van reclamebelasting in. Reclamebelasting is een zuivere belasting waarvan de opbrengst naar de algemene middelen van de gemeente vloeit. Ze kan geheven worden op basis van artikel 227 van de Gemeentewet ter zake van openbare aankondigingen zichtbaar vanaf de openbare weg.

#### **Precariobelasting**

We stellen in 2023 de heffing van precariobelasting in. Precariobelasting is een zuivere belasting waarvan de opbrengst naar de algemene middelen van de gemeente vloeit. Ze kan geheven worden op basis van artikel 228 van de Gemeentewet ter zake van het hebben van voorwerpen onder, op of boven voor de openbare dienst bestemde gemeentegrond.

Geen belasting kan worden geheven ter zake van:

- a.** de infrastructuur, bedoeld in artikel 7, derde lid, van de Drinkwaterwet;
- b.** een net als bedoeld in artikel 20, eerste lid, van de Elektriciteitswet 1998;
- c.** een gastransportnet als bedoeld in artikel 39a van de Gaswet, of

d. werken als bedoeld in artikel 38 van de Warmtewet.

### **Saldo van de financieringsfunctie**

De prognoses met betrekking tot de groei, de daarmee gepaard gaande investeringen, de projectuitgaven en ook andere ontwikkelingen die investeringskredieten vergen, samen met de aanwezige cashflow, geven het beeld dat er geldleningen aangetrokken moeten worden. Ouder-Amstel heeft tot voor kort geen geldleningen afgesloten.

In de begroting 2023 is rekening gehouden met een rentelast € 250.000 op aan te trekken geldleningen, nodig om de liquiditeitsbehoefte te kunnen financieren. De rentepercentages fluctueren en laten momenteel een stijgende lijn zien. We houden rekening met een rentepercentage waartegen leningen afgesloten kunnen worden van rond de 2,5%. Aan de hand van een liquiditeitsoverzicht, waarin ook rekening wordt gehouden met de investeringskredieten opgenomen in de begroting, wordt de financieringsbehoefte bepaald.

## **Beleidskader**

### **Indicatoren Algemene dekkingsmiddelen**

#### **3.4.4 Overhead**

##### **Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?**

##### **Inkoop**

Ouder-Amstel heeft een contactpersoon inkopen benoemd welke deelneemt aan het inkoopplatform van Duo+. Ook Stichting Rijk maakt onderdeel uit van dit platform. Hierdoor wordt de inkoopfunctie beter geborgd, vindt er kennisdeling plaats en verbetert de aansluiting en afstemming tussen de vier organisaties. Naast verbetering van de kwaliteit van inkopen en aanbesteden vindt ook bundeling van opdrachten plaats, waar mogelijk. Een gemeente koopt veel in. Het inkoopbudget kan ingezet worden om (markt)partijen uit te dagen slimme, eerlijke en vernieuwende oplossingen te bieden die bijdragen aan een groene, duurzame en sociale gemeente. Binnen de DUO-organisaties kan de inkoopfunctie beter geborgd worden; deze is nu decentraal en versnipperd ingericht. Dat leidt tot risico's, zowel financieel als qua rechtmatigheid. Om deze risico's te verkleinen, maar ook om de gemeenten beter te ondersteunen bij het realiseren van de beoogde maatschappelijke effecten (onder andere in het duurzaam en circulair aanbesteden) is het noodzakelijk dat de inkoop en aanbestedingsfunctie geprofessionaliseerd wordt. Daarbij komt dat door een betere samenwerking en een optimale bundeling van de inkoop- en aanbestedingstrajecten meer inkoopvoordelen behaald kunnen worden. In verband hiermee is door de vier DUO-organisaties aan een onafhankelijk bureau gevraagd advies te geven over de inkoopfunctie binnen Duo+; hoe deze het meest effectief ingericht kan worden en waar deze functie het beste gepositioneerd kan worden. Bij het uitwerken van dit advies wordt vanzelfsprekend rekening gehouden met de rol die de Stichting Rijk in dit verband vervult. Het advies van de onafhankelijke adviseur komt er op neer dat een eerste logische stap is om binnen Duo+ een inkooporganisatie op te gaan zetten met de Stichting Rijk maar dat op termijn mogelijk de rol van de Stichting Rijk aangepast kan worden. Dit heeft vanzelfsprekend de nodige financiële consequenties. Ruwe berekeningen hebben uitgewezen dat het opzetten van een inkoopfunctie binnen Duo+ met de Stichting Rijk in beginsel, naast de bijdrage ad € 435.000 die de drie gemeenten aan de Stichting Rijk betalen, op termijn minimaal € 325.000 aan extra kosten met zich gaat meebrengen. Als de rol van de Stichting Rijk aangepast wordt kan het opzetten van de inkoopfunctie in de DUO-organisatie op de langere termijn nagenoeg budgettair neutraal geschieden. In 2021 is een voorstel gedaan voor het opzetten van de inkoopfunctie binnen de DUO-organisatie. In 2021 is een kwartiermaker aangesteld die de adviezen van het externe

bureau verder gaat uitwerken, zich inzet voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid en inkoophandboek. Het Maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid (MVI) wordt in het inkoopbeleid opgenomen. Deze ontwikkelingen worden voortgezet in 2023.

## **P&O**

### **HR-visie**

De 'Visie op het Werkgeverschap' biedt richting voor de ondersteuning aan de organisaties door het team P&O van Duo+ en is gebaseerd op het transitieplan wat in 2021 en 2022 is uitgevoerd. Organisatie-ontwikkeling is daarin geborgd en biedt ondersteuning bij de groei van de gemeente.

### **Formatie en loonkosten**

Wij verwachten dat de loonkosten voor de huidige vaste formatie gaan stijgen als gevolg van CAO-ontwikkelingen. In de loonsom is rekening gehouden met een CAO-aanpassing van 3,3% voor loonindexatie.

In 2023 wordt een tweede tranche van lichte formatie-uitbreiding geëffectueerd, zoals besloten in de meerjarenbegroting 2022-2025. Afhankelijk van de besluitvorming over de reorganisatie wordt een afdelingshoofd bedrijfsvoering aangesteld. Het jaar 2023 wordt dan het eerste jaar waarin in de nieuwe constellatie wordt gewerkt.

De organisatiecultuur in Ouder-Amstel kenmerkt zich door een hoge betrokkenheid. Het is met name de verantwoordelijkheid van management en bestuur dat deze zich niet tegen de medewerkers keert.

### **Mens en arbeid**

De wereld om ons heen verandert. De benodigde competenties van onze medewerkers veranderen hierdoor ook. Opleiding en ontwikkeling, maar ook andere vormen van 'leren', worden steeds belangrijker. Denk daarbij aan coaching, meelopen met iemand die succesvol is, kennis en inzichten delen, feedback geven en ontvangen en het leren van 'best practices'. Een lerende organisatie, die de focus legt op de juiste persoon, op de juiste plek én op het juiste moment. Daarom is extra budget voor opleiding en persoonlijke ontwikkeling, welke mede bijdraagt aan 'duurzame inzetbaarheid', een belangrijk aandachtspunt waar we op investeren. We geven daarmee invulling aan goed werkgeverschap voor medewerkers en trachten kennis en ervaring te behouden voor onze gemeente. Dit maakt het gewenst om te gaan werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen voor de huidige formatie. De CAO geeft aan dat een persoonlijk ontwikkelingsplan periodiek opgesteld dient te worden en dat de werkgever de kosten vergoedt van opleiding en activiteiten die in het persoonlijk ontwikkelingsplan staan. Het kunnen aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden is tevens van belang voor het aantrekken van passend personeel.

### **Inclusief werkgeverschap**

Eén van de punten van dit gezamenlijk werkgeverschap is het thema 'inclusiviteit', wat haar wettelijk kader kent in de wet Banenafpraak. Bij inclusief werkgeverschap staat gelijkwaardigheid en diversiteit voorop, ongeacht gender, afkomst, levensovertuiging, fysieke en mentale beperkingen. Inclusief werkgeverschap is een logisch gevolg van een visie op werkgeverschap waarbij talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid centraal staan. Met de focus op talent en inzetbaarheid ontstaat een werkomgeving waarin plaats

wordt geboden aan een diverse groep mensen. Bovendien geloven wij dat die diversiteit aan werknemers binnen de organisaties bijdraagt aan een dienstverlening die meer aansluit op de diverse behoeften van de inwoners, organisaties en bedrijven binnen onze gemeenten. Binnen de Quotumwet wordt van overheden gevraagd mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen. De DUO-gemeenten spannen zich maximaal in om het aan hen gevraagde quotum in gezamenlijkheid met de Duo+ uitvoeringsorganisatie in te vullen. In het bestuur van Duo+ is besloten dat de quotumwet onderdeel is van een breder geheel. In de ontwikkeling van een Visie op Werkgeverschap vormt het zogenaamd "Inclusief werkgeverschap", met inbedding van de verplichtingen rondom de quotumwet, een belangrijke peiler.

### **Arbeidsomstandigheden en Verzuim**

Het streven is een ziekteverzuimpercentage van  $\leq 4,0\%$  te realiseren. Plezier in het werk, passende en uitdagende werkzaamheden, duurzame inzetbaarheid, mogelijkheden tot training en scholing en een prettige en goede werkomgeving heeft de nodige aandacht. De ervaringen opgedaan met het vanuit huis werken tijdens de corona pandemie worden gebruikt om aan een combinatievorm van werken vanuit huis en vanaf de werkplek op kantoor invulling te kunnen geven. Hierbij is er oog voor de wensen van de werknemer maar ook voor de arbeidsomstandigheden van de werknemer en eventuele aanbevelingen vanuit de risico-inventarisatie.

### **Financiën**

In 2021 is een pilot tijdschrijven gestart die in 2022 verder vorm kreeg. De werkplannen vormen de basis voor de opdrachtverstrekking van de activiteiten. Het doel van de pilot is om zicht te krijgen op de activiteiten per DUO-gemeente voor de programma's Ruimte en Sociaal en deze gedurende het jaar te monitoren en bij te sturen. De activiteiten dienen te blijven passen binnen de beschikbare middelen per DUO-gemeente; de pilot kan hier zicht op geven en ondersteunen. Voor de nieuwe afdeling Gebiedsontwikkeling is integraal tijdschrijven gewenst.

### **Juridische zaken**

De dienstverlening van het team Juridische Zaken van Duo+ bestaat onder meer uit de coördinatie van WOO verzoeken en klachtenafhandeling. Daarnaast ondersteunt Juridische Zaken de afhandeling van bezwaarschriften, de afhandeling van aanprakelijkheidsstellingen en het beheer van de verzekeringsportefeuille. Op aanvraag geeft het team Juridische Zaken juridisch advies. Juridische kwaliteitszorg (JKZ) is geborgd; de manier waarop we gezamenlijk de juridische kwaliteit van het handelen van de organisatie(s) kunnen verbeteren. De eerste stap daarin was het creëren van het juridisch landschap waarmee de gemeente Ouder-Amstel te maken heeft. Vervolgens hebben we gekeken naar de behoefte aan juridische advisering en de gewenste kwaliteit daarin. Het juridisch landschap en de behoefte aan juridische advisering leidt tot het aanbrengen van een focus in de juridische expertise en geeft koers en richting aan de ontwikkeling van kennis op de rechtsgebieden (meerjarig ontwikkel en opleidingsplan) die voor een gemeente noodzakelijk zijn. Juridische kwaliteitszorg is daarmee een going concern activiteit die de ontwikkeling van kennis en samenwerking tussen Juridische zaken en de vakafdelingen, kan optimaliseren.

### **Wet elektronische publicaties**

Op 1 juli 2021 is de Wet elektronische publicaties van kracht geworden. Deze wetswijziging heeft als doelstelling om burgers digitaal volledig te informeren over besluiten die impact hebben op hun leefomgeving. Het team Juridische Zaken

ondersteunt de DUO-organisaties in implementatie en uitvoering van deze wet, welke vorm gegeven werd in 2022. In 2023 is dit volledig operationeel.

### **Wet Open Overheid**

Per 1 juli 2022 is de Wet Open Overheid (WOO) in werking getreden, onder gelijktijdig intrekking van Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB). Vooruitlopend op de afronding van de parlementaire besluitvorming over de WOO heeft het kabinet bij de kabinetsreactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) financiële middelen vrijgemaakt. Met de beschikbaarstelling van deze financiële middelen ondersteunt het Rijk gemeenten bij de implementatie en uitvoering van de WOO. De financiële middelen bestaan uit zowel incidentele als structurele middelen. De incidentele middelen, voor de periode 2022 tot en met 2026, zijn bestemd voor het verbeteren van systemen, het opleiden van medewerkers en het aanpassen van processen en de organisatie. De structurele middelen, voor 2022 tot en met 2026, zijn bedoeld voor de actieve openbaarmaking van de informatiecategorieën zoals genoemd in de WOO, het aanwijzen van een contactfunctionaris en het beheer en onderhoud van systemen. Het team Juridische Zaken ondersteunt de DUO-organisaties in implementatie en uitvoering van deze wet.

### **Communicatie**

Ouder-Amstel werkt met een Communicatie Uitvoeringsprogramma wat is gebaseerd op het in 2021 vastgestelde communicatiebeleidsplan. Het plan geeft aan hoe communicatie de komende jaren bij gaat dragen aan het realiseren van de doelen van Ouder-Amstel. Ons uitgangspunt is dat de gemeente er is voor haar inwoners en door haar inwoners wordt gemaakt. Ouder-Amstel heeft de ambitie dat inwoners daadwerkelijk ervaren en voelen dat hun belangen voorop staan en dat ze altijd een luisterend oor vinden voor hun inbreng. Inwoners, organisaties en (samenwerkings)partners voelen zich geïnformeerd, gehoord en begrepen. Die ambitie kan uitsluitend worden gerealiseerd indien Ouder-Amstel een communicatieve organisatie is. Bij het inrichten van de communicatie richten we ons primair op het ondersteunen van de hiervoor genoemde ambitie en op het communicatiever maken van alle medewerkers die werken in of voor Ouder-Amstel.

### **Informatisering en Automatisering Doorontwikkeling applicatiebeheer**

Reductie van kwetsbaarheid en verhoging van kwaliteit is de continue opgave voor professionalisering van het functioneel applicatiebeheer. In dat kader wordt bij voortdurende gestuurd op harmonisatie van het applicatielandschap tussen de DUO-organisaties en daarbinnen de verschillende organisatieonderdelen. Ook vindt evaluatie van het functioneel applicatiebeheer plaats afgezet tegen de gewenste dienstverlening. Doel is de dienstverlening en ondersteuning aan de DUO-organisaties naar een hoger plan te tillen zodat de applicaties de dienstverlening aan de inwoners en bedrijven goed ondersteunen.

### **Vervanging hardware en implementatie van software**

Er wordt invulling gegeven aan een actieve vervangingsplanning gebaseerd op een economische levensduur van computers et cetera van in beginsel vijf jaar (voor mobiele telefoons drie jaar). Daarnaast vindt vertaling plaats van de toenemende behoefte aan flexibel (mobiel) werken en de gevolgen van voortschrijdende digitalisering, inclusief de eisen die bijvoorbeeld archivering daaraan stelt. De implementatie van een nieuwe versie en/of een nieuw softwarepakket is een flinke operatie die ook externe inhuur vereist, meestal ten behoeve van de projectleiding en/of specifieke materiedeskundigheid. In het verleden werden deze kosten ondergebracht in de investering, maar dat is niet meer toegestaan. Er is apart budget vrijgemaakt om

de implementatiekosten op te kunnen vangen. Bij nieuwe projecten krijgt dat een plek in de projectbegroting.

### **Digitale vaardigheden**

Om de moderne ICT-middelen optimaal en zonder “techno stress” te kunnen (blijven) benutten, is het van belang de digitale vaardigheden van medewerkers op niveau te brengen en te houden. Inzet hierop draagt bij aan het doen afnemen aan de ervaren werkdruk terwijl de digitale vaardigheden toenemen. I&A zet zich onverminderd in om te zorgen dat medewerkers optimaal zijn toegerust voor hun werk. Digitaal werken moet op alle mogelijke manieren worden gemotiveerd. Op verschillende vlakken is hier breed aandacht voor, bijvoorbeeld met het abonnementenbeheer. Doelstelling blijft om volledig digitaal te kunnen werken.

### **Interne Dienstverlening**

In de komende jaren zal team Interne Dienstverlening van Duo+ binnen de beschikbare budgetten en rekening houdend met duurzaamheid, hybride werken en wet- en regelgeving, de dienstverlening vanuit de clusters Servicedesk, Facilitair en Postintake uitvoeren voor de gemeente Ouder-Amstel.

### **Procesmatig en datagedreven werken**

De drie organisaties, gemeenten Ouder-Amstel en Uithoorn en uitvoeringsorganisatie Duo+, hebben in oktober 2021 een programmavoorstel geschreven om meer datagerichte gaan werken in het sociaal domein zodat het mogelijk wordt beleid en sturingvoortdurend af te stemmen op de feitelijke situatie. Het programmavoorstel is uitgewerkt in een programmaplan. Het ambitieniveau is om in 2022 te groeien naar het datavolwassenheidsniveau waarbij data in het sociaal domein ondersteunt bij het weten wat er speelt.

De lange termijn ambitie is dat alle beleidskeuzes en sturingsbeslissingen in alle domeinen tot stand komen op basis van een wisselwerking tussen data-inzichten en duiding door professionals. Wanneer de organisaties zijn gegroeid in het meer datagedreven werken dan kan er integraal beleid ontwikkeld kan worden op basis van analyses die zijn gebaseerd op feiten en weten we beter wat wel en wat niet werkt. Voor 2022 is hier eenmalig € 96.000 beschikbaar voor gesteld met de verwachting dat dat voldoende zou zijn. Inmiddels loopt het programma en levert de nodige verbeteringen op binnen het sociaal domein.

Najaar 2022 is de raad geïnformeerd over de tussenstand van dit programma. Om de ontsloten data optimaal inzetbaar te krijgen is het nodig meerjarig capaciteit vrij te maken voor programmamanagement en sturing om datagedreven te werken. Hiermee ontstaat tevens de mogelijkheid het uite te breiden naar andere gemeentelijke domeinen. Jaarlijks wordt een plan van aanpak gemaakt voor de prioriteiten en daarop kunt u ook invloed uitoefenen.

### **Interbestuurlijk toezicht Archiefbeheer in relatie tot zaakgericht werken**

Het borgen van Zaakgericht werken, mede vanuit Interbestuurlijk toezicht en veranderende wetten zoals de Wet Open Overheid en door invoering en handhaven van archiefdiscipline, is een belangrijk aandachtspunt. Het zaakstelsel RXEnterprise is hierin leidend. Processen in de organisatie zijn en worden hierop aangepast. Bewust worden van eisen die wetgeving stelt en de gevolgen van procesgericht en digitaal werken is een belangrijk en continu aandachtspunt. In de afgelopen jaren is het archief van de gemeente Ouder-Amstel verder op orde gebracht zodat deze voldoet aan de wettelijke eisen. Hierin is een rol weggelegd voor team Interne dienstverlening maar



tevens voor alle vakafdelingen die verantwoordelijk zijn voor het op orde hebben van de eigen archieven. Vanaf 2023 is de gemeente zelf aan zet, hetgeen niet is geborgd in het systeem RXEnterprise moet alsnog worden aangeboden zodat team Interne Dienstverlening de noodzakelijke controles en het archiefbeheer kan toepassen.

De kosten van de diensten van het Amsterdams Stadsarchief stijgen in 2023 meer dan trendmatig door de verplichting een e-Depot aan te houden voor elektronisch berichtenverkeer. Hiermee is in de begroting rekening gehouden (€ 20.000).

### Groei gemeente versus huisvesting

De gemeente Ouder-Amstel zal in de komende jaren een wezenlijke groei doormaken. Dit betekent ook dat het aantal medewerkers zal toenemen. Deze groei vraagt intern een uitwerking van het vraagstuk of deze groei qua huisvesting in het huidige gemeentehuis kan worden opgevangen. Dit zelfde geldt voor de geplande verbouwing van de raadzaal in 2025, vanwege de groei van de raad. De kosten van deze verbouwing zijn opgenomen in het investeringsplan. Gezien de beperkte fysieke ruimte is het nog de vraag of de uitbreiding mogelijk is.

### Wat mag het kosten?

#### Toelichting Financieel overzicht

Overhead	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	6.501	6.925	8.072	8.552	7.968	8.078
Baten	56	-	-	-	-	-
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-6.445</b>	<b>-6.925</b>	<b>-8.072</b>	<b>-8.552</b>	<b>-7.968</b>	<b>-8.078</b>
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo reserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>-6.445</b>	<b>-6.925</b>	<b>-8.072</b>	<b>-8.552</b>	<b>-7.968</b>	<b>-8.078</b>

#### LASTEN

De begroting 2023 valt € 1.147.000 hoger uit dan de begroting 2022. Deze toename wordt onder andere veroorzaakt door:

In de begroting 2023 is er € 100.000 opgenomen voor implementatie procesmatig en datagedreven werken.

Hogere salarislasten € 221.000 door onder andere toename groei formatie, doorgroei in salaris omdat nog niet alle medewerkers in hun eindschaal zitten en extra formatie voor de functie bestuursadviseur.

Aanpassing van de loon en prijsindex DUO+ € 166.000. Daarnaast is de interne doorberekening van uren onder andere met betrekking tot de ruimtelijke projecten opgeschoond en gebiedsontwikkeling geactualiseerd wat een toename laat zien van € 675.000 aan lasten. Doordat de interne uren projecten gebiedsontwikkeling is geactualiseerd heeft dit ook een effect op het saldo overhead. Hierdoor is er een toename van € 35.000 aan lasten.

Verlaging van het budget voor Archief met -€ 31.000, verplaatsing budget ondersteuning Griffie en een verlaagd budget gemeentehuis geeft een positief effect op de lasten van -€ 64.000.

Diverse overige kleine verschillen € 45.000.

## BATEN

Binnen dit onderdeel is geen sprake van baten.

### Beleidskader

- Gemeentewet
- Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV)
- Aanbestedingswet en eigen inkoopbeleid
- CAR/UWO
- Wet Open Overheid
- FIDO
- Regeling RUDDO
- Treasury statuut
- Activabeleid
- Reserves en Voorzieningen
- Financiële Verordening
- Controleverordening
- Communicatiebeleidsplan
- Juridisch raamwerk inkoop- en aanbesteding 2021

### Indicatoren Overhead

#### 3.4.5 Onvoorzien

##### Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?

Op grond van artikel 8 lid 6 van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is de gemeente verplicht een post onvoorzien op te nemen in de begroting. Het budget onvoorzien wordt ingezet voor uitgaven die als onvoorzienbaar, onuitstelbaar en onvermijdbaar worden aangemerkt en waarvoor in de begroting verder geen raming is opgenomen.

##### Wat mag het kosten?

Onvoorzien	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	-	25	25	25	25	25
Baten	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo reserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>	<b>-25</b>

##### Toelichting Financieel overzicht

De post onvoorzien is een verplicht onderdeel van de begroting en is structureel opgenomen voor € 25.000.

### Beleidskader

Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

### Indicatoren Onvoorzien

Niet van toepassing



### 3.4.6 Vennootschapsbelasting

#### Wat willen we bereiken en wat gaan we ervoor doen?

De gemeente is belastingplichtig voor de VPB als het gaat om ondernemingsactiviteiten die zij uitvoert. Op basis van de huidige uitgangspunten is de verwachting dat de te betalen VPB over 2023 € 0 zal zijn.

#### Wat mag het kosten?

Vennootschapsbelasting	R2021	B2022	B2023	B2024	B2025	B2026
Lasten	-0	-	-	-	-	-
Baten	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo baten en lasten</b>	-	-	-	-	-	-
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo reserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	-	-	-	-	-	-

#### Toelichting Financieel overzicht

Er is binnen de begroting geen sprake van uitgaven/inkomsten vennootschapsbelasting.

#### Beleidskader

Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

#### Indicatoren Vennootschapsbelasting

Niet van toepassing

### 3.4.7 Verbonden partijen Bedrijfsvoering

Voor dit programma zijn de volgende verbonden partijen werkzaam:

- Bank voor Nederlandse Gemeenten (BNG)
- Deelname aan Stichting Regionaal Inkoopbureau IJmond en Kennemerland (RIJK)
- Duo+
- Gemeenschappelijke Regeling Amstelland- en Meerlandenoverleg
- Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland
- Gemeenschappelijke Regeling Gemeentebelastingen Amstelland



Zie verder de paragraaf 3.4 Verbonden Partijen.

### 3.5 Baten en lasten per programma

In de onderstaande tabel ziet u het totale financiële overzicht per programma voor de jaren 2023 tot en met 2026.

Programma Sociaal	Begroting			
	2023	2024	2025	2026
Lasten	16.483	17.037	16.078	16.142
Baten	3.548	3.501	3.501	3.501
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-12.935</b>	<b>-13.536</b>	<b>-12.577</b>	<b>-12.641</b>
Toevoegingen aan reserves	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	334	662	272	299
<b>Saldo reserves</b>	<b>334</b>	<b>662</b>	<b>272</b>	<b>299</b>
<b>Saldo</b>	<b>-12.602</b>	<b>-12.874</b>	<b>-12.304</b>	<b>-12.342</b>
Programma Ruimte	Begroting			
	2023	2024	2025	2026
Lasten	11.043	11.662	11.795	12.810
Baten	6.603	8.798	8.087	7.963
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-4.440</b>	<b>-2.864</b>	<b>-3.708</b>	<b>-4.847</b>
Toevoegingen aan reserves	877	877	877	877
Onttrekkingen aan reserves	862	735	1.289	1.452
<b>Saldo reserves</b>	<b>-15</b>	<b>-141</b>	<b>412</b>	<b>575</b>
<b>Saldo</b>	<b>-4.455</b>	<b>-3.005</b>	<b>-3.295</b>	<b>-4.271</b>
Programma Gebiedsontwikkeling	Begroting			
	2023	2024	2025	2026
Lasten	3.487	2.914	2.901	2.703
Baten	3.240	2.583	2.833	2.512
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-247</b>	<b>-331</b>	<b>-68</b>	<b>-191</b>
Toevoegingen aan reserves	119	150	387	286
Onttrekkingen aan reserves	149	170	183	198
<b>Saldo reserves</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>-204</b>	<b>-88</b>
<b>Saldo</b>	<b>-218</b>	<b>-311</b>	<b>-272</b>	<b>-279</b>