

# BEGROTING 2025 - 2028



Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen

# Begroting 2025

(inclusief meerjarenraming 2026-2028)

## Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Uitgangspunten en financieel kader</b> .....	<b>3</b>
2.1 Uitgangspunten opstellen begroting .....	3
2.2 Financieel kader.....	4
<b>3. Programma Bedrijfsvoering</b> .....	<b>5</b>
3.1 Relevante beleidskaders .....	6
3.2 Dienstverlening.....	7
3.3 Human resource management .....	9
3.4 Informatievoorziening & Informatieveiligheid .....	11
3.5 Automatisering .....	12
3.6 Facilitaire dienstverlening.....	14
3.7 Planning & control .....	16
3.8 Juridische zaken, verzekeringen en inkoopadvies .....	16
3.9 Beheer openbare ruimte - en tractie.....	16
3.10 Beleidsindicatoren .....	18
3.11 Wat mag het kosten?.....	20
Exploitatie .....	20
Investerings.....	23
<b>4. Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien</b> .....	<b>25</b>
<b>5. Paragrafen</b> .....	<b>26</b>
5.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	26
5.2 Financiering .....	28
5.3 Bedrijfsvoering .....	33
5.4 Wet open overheid .....	34
<b>Vaststelling programmabegroting 2025</b> .....	<b>35</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>36</b>

## 1. Inleiding

Door zich te verbinden met de samenleving, willen beide colleges de situatie voor inwoners, verenigingen, organisaties en ondernemers de komende jaren verder verbeteren. Zij vragen nadrukkelijk aan de SWO-medewerkers om die verbinding ook, meer dan voorheen, aan te gaan en in gesprek te gaan. Dat moet steeds het uitgangspunt bij beleidsvorming zijn. De missie, visie en kernwaarden van de SWO dragen daaraan bij en vormen het kader voor het handelen van onze medewerkers. Daarnaast zorgt de SWO vanzelfsprekend voor de brede dienstverlening, zowel intern naar bestuur en politiek als naar de inwoners, bedrijven en instellingen van onze beide gemeenten.

Afgelopen jaar zijn we gestart met de volgende stappen in de organisatieontwikkeling en wel langs vier pijlers: Persoonlijk leiderschap, Aantrekkelijk werkgeverschap, Processen en informatie en Sturingslijnen. Hiermee versterken we de verbinding, de sturing en brengen de basis op orde waar die nog niet op orde is. Dit is een meerjarige aanpak. We verwachten komende jaren noodzakelijke investeringen in deze pijlers zodat de SWO flexibel genoeg wordt om samen met inwoners te reageren op de vragen uit de samenleving. Zo is inmiddels de externe scan over processen en informatie beschikbaar die we zullen vertalen in een aanpak met kostenraming en bestuurlijk gaan agenderen. Duidelijk is dat er sprake is van een majeure opgave die meer jaren gaat omvatten om "het been bij te trekken" en uit te komen op een basisniveau. Dit betekent ook een noodzakelijke financiële impuls die zowel structurele als incidentele kosten omvat.

De pijler sturingslijnen leidt tot een andere inrichting van het management met een drielaagsmodel en het werken volgens de netwerkgedachte dat per 1 januari 2025 geëffectueerd zal worden. Los van frictiekosten verwachten we dat dit ongeveer binnen de begroting kan worden opgevangen. Naast het eerder ingevoerde samenwerkingsmodel waarbij programma en lijnactiviteiten bij elkaar zijn gebracht in onder meer Bestuurlijke Overleggen per portefeuillehouder zal komende tijd het verder professionaliseren van projectmatig werken vorm en inhoud krijgen.

Het lukt de SWO om, ondanks de krappe arbeidsmarkt, een heel aantal professionele medewerkers aan te nemen. Toch staat de dienstverlening, door de krapte net als in veel andere bedrijven en organisaties, onder druk. Dit betekent dat het stellen van prioriteiten voorlopig nog aan de orde blijft. En we ontkomen ook niet aan het inhuren van externe capaciteit en kwaliteit. Naast het werven van mensen is het belangrijk om ook huidige medewerkers te behouden. We zetten dan ook komende jaren in op aantrekkelijk werkgeverschap met passende instrumenten, waaronder het deelnemen aan de Talentregio Zwolle.

Persoonlijk leiderschap is in een volgende fase aangekomen waarbij we op teamniveau het gesprek voeren over Verbinden, Vertrouwen en Eigenaarschap en daarbij ook de uitkomsten van het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van eind 2023 vertalen naar een handelingsperspectief per team en op concernniveau. Ook dit vraagt om een meerjarige aanpak.

De wereld is turbulent, de samenleving is op macro- en microniveau in verandering en we hebben in toenemende mate te maken met mondiale crises die zijn weerslag ook op onze gemeenten, dus de organisatie blijven houden.

De financiële gevolgen van de cao en de opdrachten vanuit de begroting 2024-2027 van beide gemeenten leiden tot een hogere bijdrage aan de SWO. We gaan ervan uit dat de beide gemeenten voor de cao-gevolgen vanuit het Rijk worden gecompenseerd. En daarnaast leiden autonome ontwikkelingen zoals herwaarderingen/periodieke verhogingen van salarissen tot een verhoging van € 800.000. Door de inflatie zijn wij genoodzaakt om op een aantal budgetten indexatie toe te passen. Hierbij is het uitgangspunt om realistisch te begroten. In totaal gaat het om een bedrag van € 330.000. Eventuele effecten op de SWO, die voortvloeien uit de begrotingen 2025 van beide gemeenten, worden met een begrotingswijziging op deze begroting verwerkt.

De gemeenteraden van De Wolden en Hoogeveen hebben de gelegenheid om een zienswijze op deze begroting in te dienen, waarna wij deze zullen vaststellen.

## 2. Uitgangspunten en financieel kader

### 2.1 Uitgangspunten opstellen begroting

#### Financiële richtlijnen

Een meerjarenbegroting moet voldoen aan de meest recente BBV-richtlijnen (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten). Uitgangspunt van het BBV is dat de begroting en jaarstukken tegemoetkomen aan de informatiebehoefte van de gemeenteraad.

Bij de totstandkoming van de SWO is de begroting opgesteld op basis van de inbreng van beide gemeenteraden. Bij het opstellen van de Meerjarenbegroting 2025-2028 hebben we rekening gehouden met het formaliseren van ontwikkelingen, zoals opgenomen in de begrotingen 2024 van beide gemeenten en met ontwikkelingen op basis van nieuwe inzichten, zoals de jaarrekening 2023 van de SWO.

De colleges van de gemeenten De Wolden en Hoogeveen en het bestuur van de SWO hebben een helder kader meegegeven voor de opstelling van de begroting van de SWO:

- Ga uit van een beleidsarme begroting bij beide gemeenten.
- Zelfs bij onvermijdelijke uitgaven wordt gekeken of er toch voorstellen gedaan kunnen worden om deze binnen de begroting op te vangen.

Op basis van deze ontwikkelingen en nieuwe inzichten onderkennen wij de volgende financiële kaders:

#### *Actualisatie van de loonsom*

- *Cijfermatig is de begroting 2024 de basis voor de Meerjarenbegroting 2025-2028.*
- *Formaliseren van ontwikkelingen uit 2023.*

Het gaat om besluiten die in 2023 in beide gemeenten zijn genomen en waarbij er geen begrotingswijziging is gemaakt voor de SWO. Binnen de begroting van beide gemeenten gaat het over bestaande budgetten en verloopt dus **budgettair neutraal** voor beide gemeenten. Bijlage 1 geeft een specificatie van deze besluiten. Budgetten waar wel een begrotingswijziging van is gemaakt, maken onderdeel uit van de begroting 2024 na wijziging.
- *Cao-ontwikkelingen 2024 en 2025.*

We maken onderscheid tussen loon- en prijscompensatie. Gemeenten ramen hun algemene uitkering uit het Gemeentefonds doorgaans op basis van constante prijzen. Dit betekent dat we de meerjarenramingen hiervan corrigeren voor loon- en prijsstijgingen. De loonstijging als gevolg van de cao voor beide gemeenten wordt gecompenseerd via het Gemeentefonds, daarmee is het **budgettair neutraal** voor beide gemeenten. Met dit uitgangspunt bepalen we ook de baten en lasten voor de jaren na 2025 op basis van constante prijzen.
- *Administratief-technisch.*

Het salaris van personeel dat nog niet op het maximum van de functieschaal zit, stijgt jaarlijks met één periodiek. De organisatie kent een bijzondere financieringsystematiek. Er wordt gewerkt met het destijds gekozen uitgangspunt om alleen de werkelijke kosten in te brengen en jaarlijks met de partijen af te rekenen. Dit houdt in dat de stijging jaarlijks berekend en ingebracht wordt.
- *Extra taken en speerpunten.*

Deze begroting is opgesteld op basis van de begroting 2024 van beide gemeenten. Echter, de volgende ontwikkelingen kunnen niet binnen de bestaande begroting worden opgevangen, maar zijn wel noodzakelijk: Aansluiting portofoons op het C2000 netwerk van de politie, onderhoud van Audiovisuele apparatuur en HR-21 herwaarderingen van functies door verzwaarde functie-inhoud, maken onderdeel uit van de onoverkomelijke bijstellingen.
- *Bezuinigingen.*

In de begroting nemen we nog geen maatregelen die gerelateerd zijn aan de ravijnjaren die op de gemeenten afkomen. Wel verkennen we met de gemeenten de opgaven en hoe we hierop kunnen acteren en het mogelijke effect op de SWO.

### *Actualisatie van de overige budgetten*

Voor de overige budgetten (materiële kosten) gaan we uit van de meest actuele prijzen/kosten, zoals uit de jaarrekening 2023 blijkt. Het gaat hierbij om indexering van software en licentiekosten, consultancykosten, schoonmaakkosten, kantoorartikelen, werkkleding, gereedschappen, onderhoud van automatiseringsmiddelen en de kosten van motorrijtuigenbelasting.

### *Investerings*

De vervanging-investeringskredieten worden geactualiseerd op basis van de meest actuele prijzen.

### *Incidentele baten en lasten*

De organisatie begroot voor 2025 geen incidentele baten of lasten. Structurele lasten begroten we en incidentele lasten proberen we binnen de bestaande budgetten op te vangen. Mochten de werkzaamheden voor de huisvesting van Oekraïners ook in 2025 voortduren, dan maken we daar een begrotingswijziging van.

## **2.2 Financieel kader**

### **Toekomstige investeringen**

In de begroting vermelden we de investeringen voor de komende jaren. We activeren vervolgens deze investeringen en schrijven ze af. Daarbij vindt de dekking van de rente en afschrijving zoveel mogelijk plaats binnen de bestaande financiële ruimte (vrijval kapitaallasten). In de praktijk blijkt dat de nieuwe kapitaallasten hoger zijn dan de vrijvallende kapitaallasten als gevolg van jaarlijkse prijsstijgingen. Daarom nemen we in de begroting 2025 een raming op, rekening houdend met de vrijvallende kapitaallasten en de nieuwe kapitaallasten volgens de investeringsplanning.

Om praktische (administratieve) redenen rekenen we nieuwe investeringen die uitsluitend ten laste van één van de twee gemeenten komen ineens af. Dit betekent dat de betreffende gemeente deze bijdrage in financiële activa van derden (SWO) op de balans brengt (activeert) en de kapitaallasten op de eigen begroting raamt.

Alle nieuwe investeringen waarbij sprake is van gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen door beide gemeenten en de SWO, brengen we in bij de SWO. Het gaat dan om facilitaire zaken zoals inventaris en om investeringen in informatiseringsmiddelen en ICT.

Belangrijke argumenten hiervoor zijn:

- Het beheer en onderhoud.
- Spreiding van vervangingsinvesteringen over meerdere jaren, (hiermee spreiden we de jaarlijkse kosten, maar ook de benodigde capaciteit voor de uitvoering).
- Een eenduidige financieringsmethodiek.

### *Incidentele baten en lasten*

De organisatie verwacht in 2025 geen incidentele baten of lasten.

### 3. Programma Bedrijfsvoering

Begin 2024 is de sturingsfilosofie en een andere teamindeling gepresenteerd. Het bestuur van de SWO heeft dit omarmd. De sturingsfilosofie gaat over de wijze van aansturing van de organisatie. Het geeft de SWO een kader mee, zodat we werken op basis van heldere sturingslijnen met daarbij rolzuiverheid en een logische ordening. Het draagt bij aan een overzichtelijke en slagvaardige aansturing van de organisatie.

In 2025 staat de organisatieontwikkeling in het teken van het werken vanuit de netwerkgedachte. Dit maakt dat de expertise binnen de organisatie efficiënt kan worden ingezet en gedeeld. Netwerken bestaan uit een aantal teams met logische samenhangende taken, maatschappelijke opgaven, werkprocessen of vanuit klantperspectief.

#### Pijlers

Vanuit de vier pijlers werken we verder aan de organisatieontwikkeling.

- *Aantrekkelijk werkgeverschap*; daarmee versterken we de arbeidsmarktpositie van de SWO in relatie tot ons huidige en toekomstige personeel.
- *Processen & informatie*; daarmee richten we onze informatiehuishouding op een hedendaagse manier in waardoor onze dienstverlening een impuls krijgt.
- *Sturingslijnen*; daarmee maken we duidelijk wie waarover gaat. We onderscheiden daarbij lijnsturing, projectsturing en sturing op bestuurlijke programma's.
- *Persoonlijk leiderschap*; via het operationaliseren van de kernwaarden vertrouwen, verbinden en eigenaarschap professionaliseren we niet alleen onze leidinggevenden, maar alle medewerkers van de SWO.

De organisatieontwikkeling raakt grote delen van de bedrijfsvoering, maar niet alles. Mede daarom kiezen we ervoor de indeling van de begroting te laten zoals die is: per onderdeel en niet per pijler.

#### Kaders

In de kaderbrieven van de beide gemeenten worden keuzes gemaakt over de mate van uitvoering van deze ontwikkelingen. Dit heeft voor de begroting 2025 zijn weerslag op de organisatie en de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit. De effecten zijn niet financieel vertaald in deze begroting. Hetzelfde geldt voor eventuele bezuinigingen die bij de gemeenten noodzakelijk zijn om het ravijnjaar op te vangen. Eventuele effecten zullen met een begrotingswijziging op de voorliggende begroting worden verwerkt.

Naast deze maatschappelijke onderwerpen en ontwikkelingen zien we een nog steeds toenemende druk op de arbeidsmarkt, waardoor het op meerdere terreinen moeilijk is om vacatures structureel of zelfs tijdelijk in te vullen. Dit betekent dat het waarmaken van onze ambities steeds lastiger wordt. Daarom zullen we altijd prioriteiten moeten stellen.

### 3.1 Relevante beleidskaders

De SWO voert activiteiten uit binnen de volgende gestelde kaders:

1.	Gemeenschappelijke regeling	2023
2.	Kostenverrekenmodel	2014
3.	Besluit mandaat, volmacht en machtiging	2023
4.	Treasurystatuut	2015
5.	Financiële verordening 212	2024
6.	Budgethoudersregeling	2015
7.	Inkoop- en aanbestedingsbeleid	2024
8.	Diverse personeelsregelingen	2015-2023
9.	Missie en visie	2023
10.	Controleverordening	2023
11.	Visie Dienstverlening 2021-2025	2021
12.	Visie en Strategie Informatieveiligheid & Privacy	2022
13.	Tactisch beleid Informatiebeveiliging & Privacy	2024
14.	Visie op Informatievoorziening (iVisie)	2019
15.	Informatiebeleid	2019
16.	Visie moderne werkomgeving	2020
17.	IT-strategie	2020
18.	Visiedocument juridische kwaliteit	2016
19.	Nota klachtbehandeling	2017
20.	Integriteitsbeleid	2020
21.	Veiligheidsbeleid (kantoor)gebouwen en buitendienstlocaties SWO	2020



## 3.2 Dienstverlening

Vanuit de visie van onze organisatie werken we vanuit de kernwaarden verbinden, vertrouwen en eigenaarschap aan passende dienstverlening langs vier sporen:

- *Optimaal digitaal*
  - We verleiden inwoners het digitale kanaal te gebruiken voor het aanvragen en afhandelen van standaardproducten.
- *Verbinden en ontmoeten*
  - We zorgen dat iedereen gemakkelijk gebruik kan maken van onze diensten en dat persoonlijke interactie tussen klant en gemeente vanzelfsprekend en soepel verloopt.
- *Dienstverlening in ons DNA*
  - We investeren in de ontwikkeling van klantgerichte vaardigheden en houding.
- *Een betrouwbaar fundament*
  - We zorgen voor een correcte, tijdige en transparante uitvoering van onze diensten.

Het zorgen voor passende dienstverlening geldt voor alle onderdelen van de SWO; van het sociaal domein tot de fysieke leefomgeving tot publiekszaken. Want dienstverlening is van ons allemaal.

### Trends en ontwikkelingen

#### Verwachtingen van de samenleving

Diverse technologische en maatschappelijke ontwikkelingen veranderen de dienstverlening en de omgang van inwoners en ondernemers met de gemeente. Het publiek verwacht dat de gemeente hetzelfde serviceniveau kan bieden als commerciële bedrijven. Ook willen mensen meedenken over en invloed hebben op oplossingen voor hun eigen vraagstuk. Hierin verwachten ze een betrouwbare partner die samen met hen optrekt, hen begeleidt en zekerheid geeft. Daarnaast willen en kunnen ze meer vanuit eigen (online) regie zakendoen met de gemeente. Dit vraagt wat van de digitale oplossingen. Gevolg is dat er minder bezoek aan de balie komt en ook hoeven medewerkers minder op bezoek bij klanten. Tot slot kan de gemeente steeds beter data benutten bij het oplossen van vraagstukken van inwoners en ondernemers.

#### Sociaal domein

Door inflatie en hogere energielasten en, als gevolg daarvan, verminderde koopkracht of zelfs schulden, gaan inwoners mogelijk meer dan andere jaren een beroep doen op de dienstverlening in het sociale domein. Want in het algemeen blijft het niet alleen bij schulden; we zien dan vaak ook de inzet van jeugdzorg en WMO-voorzieningen en Inkomensvraagstukken toenemen. Dit vraagt een organisatie die samen met netwerkpartners snel in kan spelen op actuele problematiek en hierin adequaat kan handelen.

#### Fysieke omgeving

Op 1 januari 2024 is de omgevingswet in werking getreden en dat heeft grote invloed op onze dienstverlening. Werkende weg proberen we de organisatie daarvoor optimaal in te richten zodat we volgens de nieuwe wet- en regelgeving opereren. Daar bestaat geen blauwdruk voor en dat kan betekenen dat de dienstverlening af en toe iets minder zal zijn, maar het streven is de nieuwe werkwijzen z.s.m. onder de knie te hebben en daar duidelijk over te communiceren.

#### Effect arbeidskrachte op de dienstverlening

Op dit moment is er in ons land grote spanning op de arbeidsmarkt. Er is minder capaciteit beschikbaar voor het werk dat er is. Iedere werkgever lijkt hier mee te kampen. Dat geldt ook voor de SWO en het heeft gevolgen in de uitvoering van diensten. Want het niet kunnen beschikken over voldoende en/of gekwalificeerde medewerkers heeft effect op het niveau van onze dienstverlening, bijvoorbeeld op de snelheid van reageren en afhandelen van vragen, op de kwaliteit van diensten en op de bereikbaarheid van medewerkers.

### Wat gaan we doen in 2025?

De SWO werkt vooral vanuit de pijlers Informatie en Processen en Persoonlijk Leiderschap aan passende dienstverlening. Dit doen we aan de hand van een uitvoeringsagenda. Concernbreed agenderen we hierop de volgende thema's:

In het spoor Optimaal digitaal:

- Doorontwikkeling van de digitale dienstverlening:
  - Investeren in informatisering en processen. Vanuit deze optimalisatie hebben we aandacht voor de verbetering van de dienstverlening voor de inwoner en ondernemer.
  - Inzetten op webcare. Met behulp van een monitoringtool verzamelen we berichten over de dienstverlening op social media en anticiperen hierop. Webcare loopt vooruit op een Newsroom-concept dat we in een later stadium willen opstarten en waarin ook berichten met betrekking tot bestuur en besluiten worden geanalyseerd.

In het spoor Verbinden en ontmoeten:

- Inclusieve dienstverlening, zodat iedereen gemakkelijke toegang heeft tot en gebruik kan maken van onze diensten:
  - Oppakken van de aanbevelingen van ervaringsdeskundigen voor een betere fysieke toegang van de publieke ruimtes in onze gebouwen.
  - Diensten inrichten voor een samenleving waar iedereen kan meedoen, met of zonder beperking.

In het spoor Dienstverlening in ons DNA:

- Kernwaarden van de SWO laden vanuit het klantperspectief.
- Vergroten en op peil houden van de klantgerichte communicatieve vaardigheden van medewerkers SWO. Door bijvoorbeeld de pilots die we eerder op het gebied van klantgericht schrijven gestart zijn verder uit te breiden.

In het spoor Betrouwbaar fundament:

- Optimalisatie van veelvoorkomende klantprocessen met als doel dat het proces duidelijk en transparant is voor de klant.
- Doorontwikkeling klantonderzoek door het continu ophalen van klantervaringen over onze dienstverlening. Dit doen we vanuit transparantie en een positieve leer- en verbetergedachte.

### Aansluiting portofoons op het C2000 netwerk politie

Alle Boa's in Nederland maken voor de onderlinge communicatie en de communicatie met politie gebruik van portofoons van de politie. De jaarlijkse (onontkoombare) kosten voor het gebruik van deze portofoons zijn niet opgenomen in de begroting. Dit betekent een structurele verhoging van het budget met € 25.000.

Activiteit	Aansluiting portofoons op het C2000 netwerk politie				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	Structureel

### 3.3 Human resource management

Als ambtelijke organisatie staan we voor uitdagende ontwikkelingen om de leefbaarheid van inwoners in beide gemeenten te bevorderen. Wonen, energietransitie, armoedebestrijding, zijn voorbeelden van onderwerpen waar onze medewerkers mee aan het werk zijn. De complexiteit van deze opgaven en de behoefte aan een transparante en open overheid vraagt om veranderingen in de manier waarop wij (samen)werken. Met elkaar én met onze inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners. Om nog beter toegerust te zijn op de opgaven die voor ons liggen en de integrale samenwerking daaraan, zijn we sinds 2023 bezig met organisatieontwikkeling.

Als SWO De Wolden Hoogeveen willen we bekend staan als een aantrekkelijke werkgever waar je als professional graag wilt komen én blijven werken. Ons HR-beleid en onze HR-instrumenten sluiten aan bij de missie, visie en doelstellingen van de organisatie en dragen bij aan het verstevigen van ons imago als aantrekkelijke werkgever.

#### Trends en ontwikkelingen

##### Krappe arbeidsmarkt

Er is al langere tijd een grote krapte op de arbeidsmarkt op nagenoeg alle terreinen. Er is meer mobiliteit, medewerkers vertrekken vaker en sneller doordat er veel banen beschikbaar zijn. Het vraagt inzet om medewerkers langer aan ons te binden en het is lastiger om vacatures in te vullen.

##### Digitalisering

Digitalisering is een voortdurende ontwikkeling. Nieuwe applicaties worden ingevoerd en continue doorontwikkeld en het gebruik van Artificial intelligence en ChatGBT is meer gemeengoed.

##### Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling is de grootste interne ontwikkeling binnen de SWO.

#### Wat gaan we doen in 2025?

##### Pijlers

We werken volgens vier pijlers aan de organisatieontwikkeling. De inzet van HRM instrumenten draagt bij aan onze missie, visie en de drie kernwaarden. Door deze kernwaarden te integreren in het werk van elke medewerker streven we naar een passende dienstverlening voor onze inwoners. We streven ernaar om in 2025 een plan voor strategisch personeelsbeleid op te stellen.

##### Sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie met de netwerkgedachte is de basis voor de bevordering van samenwerking in en tussen de netwerken, teams en medewerkers. We hebben oog voor de leidinggevenden en/of medewerkers die vanaf 2025 in een ander team komen te werken door met zorg, aandacht en transparantie het proces te doorlopen. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het stimuleren van onderling vertrouwen, terwijl een professioneel werkklimaat medewerkers aanmoedigt om initiatief en eigenaarschap te tonen. We faciliteren en organiseren dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek blijven over taken en verantwoordelijkheden, loopbaan, ontwikkeling en werkplezier.

##### Leren en ontwikkelen

Opleiding en ontwikkeling van medewerkers wordt een speerpunt in het HR-beleid en heeft als doel om het ontwikkelen van vaardigheden en talenten centraal te stellen. We gaan hiervoor nieuw beleid ontwikkelen en gaan het huidige platform SKIK door ontwikkelen naar een leerplatform.

##### Onboarding

De onboarding van nieuwe medewerkers gaat uitgebreid worden met, naast een algemene

introdactie voor elke nieuwe medewerker, een op maat gemaakte introductie gericht op specifieke groepen medewerkers (denk aan beleidsadviseurs of medewerkers groen).

#### Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

We investeren op duurzame inzetbaarheid van medewerkers met de doorontwikkeling van vitaliteit en het invoeren van de gesprekscyclus.

#### Recruiters

We gaan verder met de inzet van recruiters om de SWO als werkgever gericht op de arbeidsmarkt te positioneren en zo zichtbaar en herkenbaar als werkgever te worden. Tevens wordt een toekomstbestendige manier van werven ontwikkeld, zodat ook in de huidige complexe arbeidsmarkt nieuwe collega's aangetrokken worden.

#### eHRM

Het optimaliseren van eHRM krijgt zijn vervolg en zorgt dat leidinggevenden en medewerkers op eenvoudige wijze het beheer van personeelsaangelegenheden in één systeem kunnen doen. Ook zullen er nog enkele modules en toepassingen worden toegevoegd.

#### **HR21 ontwikkelingen**

In 2024 heeft een herwaardering van een aantal functies plaatsgevonden. Dit gebeurt omdat functies in de afgelopen periode (gedeeltelijk) uit andere taken zijn gaan bestaan. Dit heeft geleid tot een gewijzigd functieprofiel en daarmee een hogere inschaling. De kosten hiervan bedragen € 157.740.

Activiteit	HR21-ontwikkelingen				
	2025	2026	2027	2028	I/S
Loonsom			-	-	Incidenteel
	€ 157.740	€ 157.740	€ 157.740	€ 157.740	Structureel

### 3.4 Informatievoorziening & Informatieveiligheid

Beide gemeenten en de SWO staan voor grote maatschappelijke en strategische (digitaliserings) opgaven:

- *Wetgeving en landelijke programma's*  
We zien de laatste jaren een toename in Europese en landelijke (wettelijke) trajecten, gericht op een open, transparante, betrouwbare en efficiënte overheid, het versnellen van digitale dienstverlening en versterken van het digitaal fundament.
- *Bestuurlijke opgaven vanuit de bestuursakkoorden en crises*  
De informatiepositie van de gemeenten en SWO moet versterkt worden, zodat beleids- en besluitvorming, monitoring en evaluatie goed ondersteund worden door de juiste gegevens bij grote vraagstukken als stikstof-, wonen-, energie-, armoede- en migratiebeleid.

#### Trends en ontwikkelingen

Maatschappelijke en technische (digitale) ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Dit heeft impact op de wijze waarop de dienstverlening van de gemeenten wordt vormgegeven en de manier van (samen)werken binnen de organisatie en met ketenpartners. Dit komt tot uiting in een aantal concrete ontwikkelingen:

- Online digitale dienstverlening op grond van de wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer wordt een recht van inwoners;
- Digitale transformatie: ontwikkelen naar een digitaal georiënteerde en wendbare organisatie waar de klant centraal staat is onvermijdelijk. Het vergaand standaardiseren en digitaliseren van werkprocessen, verantwoord gebruik van kunstmatige intelligentie en effectiever en betrouwbaarder sturen met gebruik van data (informatiegedreven werken) zijn daar onderdeel van;
- Hybride (samen)werken is inmiddels de norm;
- VerSaaSing van het applicatielandschap en realisatie van de sourcingstrategie;
- Digitale duurzaamheid: papieren archief naar regionale, digitale e-depots.

#### Uitvoering projecten in 2025 en verder

- Invoering diverse wetten, waaronder de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv), de nieuwe Archiefwet en de Wet open overheid (Woo);
- Herimplementatie en optimalisering ZaakGericht Werken en vervanging van het Zaaksysteem vanuit het perspectief van dienstverlening;
- Aanbesteding, implementatie en adoptie van meerdere informatiesystemen voor de diverse domeinen ter ondersteuning en digitalisering van het primair proces (taakspecifieke applicaties);
- Uitfaseren legacy systemen;
- Sourcingstrategie Automatisering realiseren.

#### Organisatieontwikkeling en modernisering bedrijfsvoering

Bovenstaande opgaven en ontwikkelingen hebben grote impact op de vormgeving van de in- en externe dienstverlening, het inrichten van de (bedrijfsvoerings)-processen en systemen én vraagt veel van de medewerkers. De SWO staat dan ook voor een grote opgave.

Om deze ambities te realiseren, moet de slagkracht van de SWO flink worden vergroot. Het is noodzakelijk om de IV-processen en governance (sturing) te moderniseren om deze ambities te kunnen realiseren. Om te bepalen waar de organisatie staat voor wat betreft digitale transformatie en de digitaliseringsopgave wordt een extern onderzoek uitgevoerd. De uitkomsten worden, voorzien van een voorstel, in de loop van 2024 gepresenteerd aan het bestuur. De uitkomsten daarvan zijn dan ook niet verwerkt in de begroting 2025.

### Indexering software/onderhoudskosten

De kosten nemen jaarlijks toe door indexatie die toeleveranciers doorberekenen aan gebruikers. De kosten voor software/onderhoud voor 2023 waren € 2.980.395. De indexering voor 2024 bedraagt 5,3%, dit percentage wordt ook voor 2025 gehanteerd. Dit betekent een structurele verhoging van het budget met € 158.000. Daarnaast zien we over de hele linie een toename van het aantal gebruikers. Dit betekent een structurele verhoging van het budget met € 50.000.

Activiteit	5,3% indexatie software licentiekosten en uitbreiding M3 licenties				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 208.000	€ 208.000	€ 208.000	€ 208.000	Structureel

### Uitbreiding software/onderhoudskosten

In 2025 gaan we onze telefooncentrale vervangen. Dit betekent (naast de investeringskosten) o.a. dat we de Microsoft E3 licenties moeten vervangen door E5 licenties. De meerkosten bedragen voor 2025 € 110.000.

Activiteit	Licentiekosten VNG-telefooncentrale				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000	Structureel

### Informatiebeveiliging & Privacy

Het waarborgen van privacy en informatiebeveiliging is tegenwoordig cruciaal.

De gemeentelijke organisatie beschikt over veel data van inwoners, ondernemers en andere organisaties. Zij moeten kunnen vertrouwen op een zorgvuldige omgang en beheer van hun gegevens. Helaas nemen de dreigingen met betrekking tot informatiebeveiliging en privacy alleen maar toe door toenemende digitalisering, gebruik van nieuwe technologie en de steeds groter wordende afhankelijkheid van gegevens en systemen. Wet- en regelgeving stelt daarom steeds hogere eisen op het gebied van privacy en informatiebeveiliging. De organisatie moet voldoen aan onder andere de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Daarnaast is een nieuwe Europese richtlijn voor informatiebeveiliging (NIS2) van kracht. Er moet dus een groot aantal maatregelen getroffen worden om de weerbaarheid te vergroten, de risico's naar een acceptabel niveau te brengen en te voldoen aan wet- en regelgeving. Dit is een continu (verbeter)proces. De organisatie is hiermee volop aan de slag en een eerste set veiligheidsmaatregelen is ingevoerd. De basis is echter nog niet op orde en de organisatie moet doorgroeien naar een hoger volwassenheidsniveau. Dit blijkt ook uit het recent uitgevoerd onderzoek door de rekenkamercommissie.

Speerpunten voor de komende periode zijn:

- Structureel bewustwordingsprogramma (vergroten bewustzijn privacy en beveiliging);
- Bedrijfscontinuïteitsmanagement (hoe te handelen en herstellen bij crisissituaties);
- Opzetten continu verbeterproces/-systeem (Information Security Management System);
- Identity & Access Management (toegang tot systemen op basis van juiste rol/rechten);
- Monitoring & Response (tijdig signaleren en analyseren van verdachte zaken in de netwerk-omgeving en passende maatregelen nemen).

De vereiste maatregelen en middelen om informatiebeveiliging en privacy op orde te krijgen en te houden zijn onderdeel van bovengenoemd extern advies dat is gevraagd rondom de stand van zaken voor informatisering en automatisering. Op basis van dit advies wordt voor de zomer 2024 een integraal voorstel voorgelegd aan het bestuur.

### 3.5 Automatisering

Voor automatisering staan voor nu twee thema's centraal in 2025. Dit zijn de realisatie van de sourcingstrategie (migratie naar de cloud) en het verder op orde brengen informatieorganisatie bij Automatisering. Daarnaast wordt ook de afdeling Automatisering betrokken in bovengenoemd extern advies dat is gevraagd rondom de stand van zaken voor informatisering en automatisering. Op basis van dit advies wordt voor de zomer 2024 een integraal voorstel voorgelegd aan het bestuur. Los daarvan worden nu voor 2025 onderstaande zaken voorzien met consequenties voor de begroting.

#### Indexering consultancy

De kosten nemen jaarlijks toe door indexatie die leveranciers doorberekenen. Verwacht wordt dat kosten hierdoor 6% stijgen. Dit is een budgetverhoging van € 8.500.

Activiteit	6% indexatie consultancy kosten				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	Structureel

#### Indexering reparatie en onderhoud

De kosten nemen jaarlijks toe door indexatie die leveranciers doorberekenen. Verwacht wordt dat kosten hierdoor 6% stijgen. Dit is een budgetverhoging van € 3.500.

Activiteit	6% indexatie kosten reparatie en onderhoud				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500	Structureel

### 3.6 Facilitaire dienstverlening

#### Moderne werkomgeving

In 2024 wordt de nieuwe organisatie aan de hand van de sturingslijnen vormgegeven. De uitkomsten hiervan kunnen in 2025 consequenties hebben voor de organisatie en daarmee voor de huisvesting.

#### Aanbestedingen

Wij gaan verschillende onderdelen opnieuw aanbesteden. Dit betreft bijvoorbeeld de diverse onderdelen van de schoonmaak voor de hoofdgebouwen, buitenlocaties, sportlocaties, glasbewassing en kwaliteitscontrole.

#### Indexatie werkkleding

De kosten van werkkleding zijn gemiddeld met 4,7% gestegen. Daarnaast groeit het aantal personeelsleden dat werkkleding nodig heeft. In 2023 waren de werkelijke kosten voor werkkleding met en zonder logo € 72.007. Het is nodig om het budget op te hogen naar € 75.000.

Activiteit	Indexatie werkkleding met en zonder logo				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	Structureel

#### Indexatie kantoorartikelen

De kosten van kantoorartikelen zijn de afgelopen jaren gestegen. Het is daarom noodzakelijk om het budget van € 46.000 te verhogen naar € 51.000.

Activiteit	Indexatie kantoorartikelen				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	Structureel

#### Digitale beveiligingskosten

Het afgelopen jaar zijn extra beveiligingsmaatregelen getroffen zoals een extra zone toegangscontrole en camera's. Daarom wordt voorgesteld om het budget met € 5.000 te verhogen voor beheer en onderhoud.

Activiteit	Kosten Digitale beveiliging				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	Structureel

#### Indexatie schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten worden geïndexeerd met 12,3%. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de stijgende loonkosten. Het is noodzakelijk om het budget met € 24.600 te verhogen.



Activiteit	Indexatie schoonmaakkosten voor 2024 12,3% cao-aanpassingen				
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>I/S</b>
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	Structureel

Onderhoud en reparatie

De afgelopen jaren is er flink geïnvesteerd in Audio Visuele-apparatuur. Hiervan zijn service Level Agreements (SLA's) afgesloten. Echter achterwege is gelaten om voor het onderhoud en reparatie budget op te nemen. De kosten hiervoor zijn jaarlijks € 18.000. Deze kosten komen ten laste van genoemd budget Onderhoud en reparatie.

Activiteit	Onderhoud en Reparatie uitbreiding SLA's AV apparatuur				
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>I/S</b>
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	Structureel

### 3.7 Planning & control

Ook in 2025 willen we de ontwikkeling van de financiële keten verder vormgeven. Dit begint bij het aansluiten bij de nieuwe organisatiestructuur en sturingsfilosofie. We stellen voor 2025 een nieuwe budgethoudersregeling op en regelen de gewijzigde bevoegdheden en verantwoordelijkheden in. Daarnaast richten we de verantwoordingscyclus verder in via gestructureerde periodieke gesprekken tussen budgethouders en financieel adviseurs.

We gaan verder met de versterking van de interne beheersing en de invulling van de rechtmatigheidsverantwoording door het college en directie.

#### Spelregels en systemen

Heldere spelregels en daarbij optimaal ingerichte systemen ondersteunen de financiële functie. Een transformatie binnen het systeemlandschap is daarvoor nodig. We zetten daarbij in op:

- Aanbesteding en aanschaf modern financieel systeem waardoor maak- en handwerk gereduceerd wordt.
- Begroten in Lias (P&C software).
- Geautomatiseerd inzicht via BI-tooling (managementinformatie) (Power Bi).
- Verkennen van mogelijkheden van software die dit verregaand kan ondersteunen om te zorgen dat er een kwaliteitsslag behaald wordt van de punten uit de managementletter en de inrichting van de interne audit(s).

### 3.8 Juridische zaken, verzekeringen en inkoopadvies

#### Juridisch control

Juridisch control wordt vanaf 2025 verder vormgegeven. Juridisch control is een van de controlgebieden binnen de organisatie. De algemene basis ligt in de Visie op control en het Controlstatuut. Specifiek geldt voor juridisch control het Visiedocument Juridische Kwaliteit. Met de uitvoering van laatstgenoemde visie worden ook in 2025 stappen gezet om als organisatie tot verdere verbetering te komen van de juridische kwaliteit. Ook wordt gewerkt aan een systeem van risicomanagement. Naast de aandacht voor 'hard controls' is er ook aandacht voor 'soft controls', zoals een juridisch netwerk, een juridisch kwaliteitsoverleg en juridische trainingen.

#### Inkoopadvies

Op basis van het vastgestelde transitieplan zal in 2025 de inkoopfunctie voor de Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen verder vorm en invulling krijgen.

Het betreft onder andere de volgende onderdelen:

- Uitvoeren spendanalyses is een doorlopend proces gedurende het jaar (doel check rechtmatigheid en forecast).
- Inkoopproces(sen) zijn op orde en bevat de volgende onderdelen:
  - Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) is een onderdeel van het inkoopproces.
  - Social Return On Investment (SROI) is een onderdeel van het inkoopproces.
  - Privacy en informatieveiligheid is een onderdeel van het inkoopproces.
  - Prioriteit geven aan goede dossiervorming.
- Er is een meerjarige actuele aanbestedingskalender.
- Contractbeheer is op orde.
- Formatie, functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden inkoopadvies is op orde.

De (door)ontwikkeling van de inkoopfunctie zal een blijvend punt van aandacht blijven de komende jaren.

### 3.9 Beheer openbare ruimte - en tractie

#### Tractie - wagenpark

In 2020 is er een onderzoek uitgevoerd naar alles wat rijdt en rolt in de gemeente (tractie) en de daarbij bijbehorende investeringen. In 2023 is geconstateerd dat het tractieplan 2020-2021 technisch en financieel niet meer actueel en toereikend is. Om het bestaande wagenpark wel veilig en betrouwbaar te houden wordt een deel van de voertuigen vervangen in 2024-2025 met de beschikbare investeringskredieten (€ 2,05 mln.). Om dit mogelijk te maken is een extra investeringsbudget van € 182.000 benodigd. Daarnaast wordt er in 2024 een integraal tractieplan (2026-2035) opgesteld (o.a. verduurzaming, beheer/onderhoud). In dit tractieplan worden ook de voertuigen en werktuigen meegenomen, die worden gebruikt bij buurtbeheer (HGV).

De prijzen voor de onderhoud en vervanging van handgereedschap zijn de afgelopen jaren gestegen. Het budget voor onderhoud handgereedschap wordt daarom structureel met € 50.000 verhoogd. Ook de kosten voor de motorrijtuigenbelasting zijn toegenomen en daarom is een structurele verhoging van € 10.000 noodzakelijk.

Activiteit	Onderhoud gereedschap				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	Structureel

Activiteit	Motorrijtuigenbelasting				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	Structureel

Door de SWO worden jaarlijks onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd in opdracht van buitensportverenigingen. Hiervoor ontvangen we een vergoeding die we nog niet begoot hebben. De inkomsten bedragen jaarlijks € 45.000.

Activiteit	Uitbesteden werkzaamheden				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	- € 45.000	- € 45.000	- € 45.000	- € 45.000	Structureel

#### Huur werf Vos van Steenwijklaan

De werf voor de buitendienst in Hoozeveeën wordt gehuurd (10-jarig contract). Door de inflatie zal de huurprijs met 3% stijgen in 2025, zijnde € 4.500.

Activiteit	Huur werf Vos van Steenwijklaan				
	2025	2026	2027	2028	I/S
	-	-	-	-	Incidenteel
Middelen overige budgetten	€ 4.500	€ 4.500	€ 4.500	€ 4.500	Structureel

### 3.10 Beleidsindicatoren

Onderstaande beleidsindicatoren zijn een verplicht onderdeel van de begroting van gemeenschappelijke regelingen.

Alle kosten van de SWO die niet tot de overhead behoren, rekenen we toe aan de programma's bij de beide gemeenten. Dit maakt dat vergelijking met andere gemeenten op dit onderdeel bijna niet mogelijk is. Dit komt doordat vergeleken wordt met de totale lasten van de SWO in plaats van de begrotingsomvang van beide gemeenten.

Beleidsindicator	Formule	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Formatie	Fte per 1.000 inwoners	9,8	9,8	10,1	10,1	10,1	10,1
Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	10,3	10,3	10,6	10,6	10,6	10,6
Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom	20,6%	8,8%	10,4%	10,4%	10,4%	10,4%
	Totale kosten van inhuur externen	12.615.547	6.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Overhead kosten	% van totale lasten	35,2%	32,3%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
Apparaatskosten	Kosten per inwoner	€ 896	€ 963	€ 1.076	€ 1.076	€ 1.076	€ 1.076

De apparaatskosten per inwoner stijgen ten opzichte van de jaarrekening. Dit komt doordat in de prognose er uitgegaan wordt van een minimale toename van het inwoneraantal. Dit terwijl de apparaatskosten, als gevolg van de cao-ontwikkelingen, periodieken en aanvullende opdrachten wel toenemen. Hierdoor stijgen de lasten per inwoner.

#### Externe inhuur

De kosten van externe inhuur zijn ten opzichte van de begroting 2024 met € 2 miljoen opgehoogd. We kiezen er bewust voor om het bedrag van de inhuur lager te houden dan de jaarrekening 2023, aangezien we maximaal inzetten om zoveel mogelijk te werken met eigen mensen (excl. Oekraïne-opvang). Bovendien werken we toe naar een nieuw organisatiemodel, waardoor tijdelijke managementfuncties vanaf 2025 weer regulier worden ingevuld. Verder moet er ingehuurd worden op vacatures die we (nog) niet met vast personeel kunnen invullen en voor vervanging bij langdurig ziekte. Daarnaast wordt er ook ingehuurd voor werkzaamheden met een incidenteel karakter. Deze formatie is noodzakelijk om de toekomstige ontwikkelingen en de daarbij behorende bestuurlijke ambities te kunnen uitvoeren. We zullen de kosten van inhuur nauwlettend monitoren.

#### Definitie fte

Fte is het equivalent van een 36-urige werkweek.

#### Definitie formatie

Betreft de toegestane formatie in fte's van het ambtelijk apparaat van de organisatie voor het begrotingsjaar op peildatum 1 januari of rekeningjaar 31 december. Het gaat om formatieplaatsen, ongeacht of die worden ingevuld door iemand met een vaste aanstelling, een tijdelijke aanstelling of nog openstaan in de vorm van een vacature. De formatie is exclusief de inzet van personeel voor piekwerkzaamheden, ziektevervanging en inhuur voor extra klussen of projecten.

#### Definitie bezetting

Betreft het werkelijke aantal fte's dat werkzaam is bij de organisatie. In de bezetting zijn ook medewerkers meegenomen die niet op een formatieve plek zijn geplaatst. Fte's die worden ingezet voor piekwerkzaamheden, ziektevervanging en inhuur voor extra klussen of projecten, maken onderdeel uit van de bezetting, maar niet van de formatie.

**Overhead**

Onderdeel van het nieuwe Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is dat we als gemeenschappelijke regeling met ingang van de jaarrekening 2018 onderscheid moeten maken in de kosten die we maken bij de uitvoering van ons primaire proces en de kosten die we maken voor de ondersteuning van dit proces. De kosten van het primaire proces worden toegerekend aan verschillende programma's van beide gemeenten.

Onder overhead verstaan we de kosten die gericht zijn op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Hierbij moet gedacht worden aan (loon)kosten van bijvoorbeeld de directie en de eigen (staf)afdelingen. Verder vallen de kosten voor de administratie, automatisering en huisvesting onder de overhead.

De teamleiders hebben de verdeling van de personeelskosten per medewerker beoordeeld door vast te stellen op welke taakvelden hun medewerkers worden ingezet. Dit is de basis voor de verdeling van de personeelskosten naar de taakvelden.

Onderdeel van de taakvelden is het taakveld overhead. Voor de toerekening van de personeelskosten, ICT, huisvesting, tractie en facilitaire kosten aan de overhead is dezelfde systematiek gevolgd.

### 3.11 Wat mag het kosten?

#### Exploitatie

Programma bedrijfsvoering <i>bedragen x € 1.000</i>	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2024 - na wijziging	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Personeelslasten	71.203	68.035	73.448	76.957	76.792	76.142	76.142
Interne zaken	2.924	1.840	1.838	1.862	1.763	1.765	1.754
Kapitaallasten	121	-	-	-	-	-	-
Automatisering	4.968	5.211	5.212	6.039	6.125	6.127	6.270
Tractie	2.029	2.073	2.073	2.130	2.161	2.154	2.193
Huisvesting	188	224	224	229	229	229	229
<b>Totaal lasten</b>	<b>81.434</b>	<b>77.382</b>	<b>82.795</b>	<b>87.217</b>	<b>87.070</b>	<b>86.418</b>	<b>86.589</b>
Programma bedrijfsvoering	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2024 - na wijziging	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Personeelsbaten	-6.247	-3.203	-3.473	-3.248	-3.248	-3.248	-3.248
Interne zaken	-954	-	-	-	-	-	-
Kapitaallasten	-138	-	-	-	-	-	-
Automatisering	-107	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Tractie	-236	-75	-75	-75	-75	-75	-75
Huisvesting	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal baten</b>	<b>-7.683</b>	<b>-3.293</b>	<b>-3.562</b>	<b>-3.338</b>	<b>-3.338</b>	<b>-3.338</b>	<b>-3.338</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>73.751</b>	<b>74.089</b>	<b>79.233</b>	<b>83.880</b>	<b>83.733</b>	<b>83.081</b>	<b>83.251</b>
Toevoeging reserve	771	-	-	-	-	-	-
Onttrekking reserve	-748	-	-	-	-	-	-
<b>Gerealiseerd saldo van baten en lasten</b>	<b>73.774</b>	<b>74.089</b>	<b>79.233</b>	<b>83.880</b>	<b>83.733</b>	<b>83.081</b>	<b>83.251</b>

#### Toelichting

Zoals beschreven bij de financiële richtlijnen in hoofdstuk 2 bepalen diverse ontwikkelingen de bijdrage aan de SWO. De ontwikkelingen die effect hebben op de verschillende kostencategorieën zijn hieronder toegelicht. Voor cao-ontwikkelingen, periodieken en indexatie als gevolg van inflatie worden gemeenten gecompenseerd in het gemeentefonds. Besluiten vanuit de begrotingen van de beide gemeenten zijn voor de gemeente budgetneutraal omdat hiermee al in de begrotingen van de gemeente rekening is gehouden. Deze staan opgenomen in de kolom begroting na wijziging.

#### Personeelslasten

Uitgangspunt is de jaarschijf 2025 in de begroting 2024. We hebben de volgende wijzigingen verwerkt:

#### *Cao-ontwikkelingen 2024*

In de cao voor gemeenten stijgen de salarissen met ingang over 2024 met 6%. De veranderingen van de cao werkt door naar 2024 en verder. In de begroting van 2024 was slechts rekening gehouden met 3,8%. Dit resulteert in een structurele bijstelling van € 1.350.000. De loonstijging door de cao wordt gecompenseerd in het Gemeentefonds.

### *Cao-ontwikkelingen 2025*

We maken onderscheid tussen loon- en prijscompensatie. Voor de begroting 2025 zijn de definitieve indexatiecijfers niet op tijd bekend. De loonstijging door de cao wordt (deels) gecompenseerd in het Gemeentefonds. Voor de loon- en prijsontwikkeling gaan we in deze begroting uit van de raming van het CPB. Het gaat om een stijging van 5,86% van de loonsom (€ 3.100.000) in 2025 (vanaf 1-4-2025) en vanaf 2026 met € 4.200.000.

Gemeenten ramen hun algemene uitkering uit het Gemeentefonds doorgaans op basis van constante prijzen. Dit betekent dat we de meerjarenramingen hiervan corrigeren voor loon- en prijsstijgingen. Met dit uitgangspunt bepalen we ook de baten en lasten voor de jaren na 2025 op basis van constante prijzen.

### *Periodieken*

Het salaris van personeel dat nog niet op het maximum zit van de functieschaal stijgt jaarlijks met één periodiek. De organisatie heeft een bijzondere financieringssysteem. We brengen alleen de werkelijke kosten in en rekenen jaarlijks met de partijen af. Dit houdt in dat de stijging jaarlijks berekend en ingebracht wordt. We nemen daarom de hieruit voortvloeiende kosten van € 643.000 op binnen de begroting.

### *Besluiten vanuit begrotingen 2024 van beide gemeenten*

Besluiten vanuit 2024 die nog vertaald moeten worden in de begroting van de SWO.

De volledige inbreng is opgenomen in bijlage 1 onder de kopjes "Mutaties vanuit inbreng begroting 2024-2027 en speerpunten begroting 2024 De Wolden". Voor Hoogeveen gaat het om aanvullende opdrachten voor een bedrag van € 2.623.000 en vanuit de gemeente De Wolden om € 1.527.000. Dit zijn voor beide gemeenten budget-neutrale wijzigingen (totaal € 4.150.000).

Het totaaloverzicht staat in de bijlage opgenomen onder het kopje "Ontwikkelingen begroting SWO 2025" met de nummers 2 tot en met 20.

### *Ontwikkelingen personeel in de bedrijfsvoering*

Om de informatiehuishouding op orde te brengen vraagt een investering in capaciteit. Zoals in paragraaf 3.4. is beschreven houden we rekening met HR-21 herwaarderingen van functies door verzwaarde functie-inhoud leidt tot een extra kostenpost van € 157.740.

Het totaaloverzicht staat in de bijlage opgenomen onder het kopje "Ontwikkelingen begroting SWO 2025" met de nummers 21 tot en met 38.

### Interne zaken

#### *Indexatie facilitaire zaken*

Als gevolg van de inflatie zijn de bestaande budgetten voor facilitaire zaken niet meer toereikend. Zo zijn de prijzen voor werkkleding, kantoorartikelen, schoonmaak en onderhoud en reparatie van audiovisuele apparatuur toegenomen. Dit betekent een totale toename van € 67.600.

#### Kapitaallasten

De kapitaallasten van investeringen, zoals hieronder beschreven bij de investeringen, worden toegerekend aan de bedrijfsvoeringsmiddelen. Daarom staan deze kosten niet in bovenstaande tabel.

#### Automatisering

Ook op het gebied van automatisering en informatisering zijn we geconfronteerd met substantiële prijsstijgingen. De indexering van de kosten voor software bedraagt in 2024 5,3% en hebben een structureel effect, waardoor het budget niet meer toereikend is. Dit is onontkoombaar. Dit betekent een structurele bijstelling van het budget met € 208.000.

Daarnaast zijn de kosten voor onderhoud en beheer van software toegenomen. Deze uitgaven zijn onontkoombaar. De kosten van reparatie en consultants zijn met 6% toegenomen. Dit betekent een structurele bijstelling van het budget met € 12.000.

Voor de vervanging van de telefooncentrale nemen de kosten van licenties toe met € 110.000. Daarnaast is het investeringsbudget niet toereikend en moet deze opgehoogd worden met € 95.000. Dit leidt tot hogere kapitaallasten in 2026.

#### Tractie - wagenpark

De prijzen voor de onderhoud en vervanging van handgereedschap zijn de afgelopen jaren gestegen. Het budget voor onderhoud handgereedschap wordt daarom structureel met € 50.000 verhoogd. Ook de kosten voor de motorrijtuigenbelasting zijn toegenomen en daarom is een structurele verhoging van € 10.000 noodzakelijk.

Door team Sport worden er jaarlijks onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd in opdracht van buitensportverenigingen. Deze inkomsten bedragen jaarlijks € 45.000.

#### Huur werf Vos van Steenwijklaan

De werf voor de buitendienst in Hoogeveen wordt gehuurd (10-jarig contract). Door de inflatie zal de huurprijs met 3% stijgen in 2025, zijnde € 4.500.



## Investerings

In de begroting vermelden we voor de komende jaren de investeringen zoveel mogelijk. We activeren vervolgens deze investeringen en schrijven ze af. Uitgangspunt hierbij is dat de dekking van de rente en afschrijving zoveel mogelijk plaats vindt binnen de bestaande, beschikbare financiële ruimte (vrijval kapitaallasten). In de praktijk blijkt dat de nieuwe kapitaallasten hoger zijn dan de vrijvallende kapitaallasten. In de begroting 2025 nemen we een raming op, waarbij we rekening houden met de vrijvallende kapitaallasten en de nieuwe kapitaallasten volgens de investeringsplanning.

Nieuwe investeringen die uitsluitend ten laste komen van één van de twee gemeenten rekenen we ineens af. Dit betekent dat de betreffende gemeente deze bijdrage in financiële activa van derden (SWO) op de balans brengt (activeert) en de kapitaallasten op de eigen begroting raamt.

Alle nieuwe investeringen waarbij sprake is van gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen door beide gemeenten en de SWO, brengen we in bij de samenwerkingsorganisatie. Het gaat dan om facilitaire zaken, zoals inventaris en investeringen in informatiseringsmiddelen en ICT.

Belangrijke argumenten hiervoor zijn:

- Het beheer en onderhoud.
- Spreiding van vervangingsinvesteringen over meerdere jaren (hiermee spreiden we de jaarlijkse kosten, maar ook de benodigde capaciteit voor de uitvoering).
- Een eenduidige financieringsmethodiek.

Omschrijving <i>Bedragen x 1.000</i>	Jaar	Begroting 2024	Restant Jaarrekening 2023	Mutatie	Begroting 2025
Digitalisering Dienstverlening	2024	460	448		908
	2025	460			460
	2026	460			460
	2027	460			460
	2028	0		460	460
	<b>Totaal</b>		<b>1.840</b>	<b>448</b>	<b>460</b>
Bedrijfsmiddelen Automatisering	2024	1.810	844		2.654
	2025	236		368	604
	2026	1.105			1.105
	2027	1.345			1.345
	2028	0		488	488
	<b>Totaal</b>		<b>4.496</b>	<b>844</b>	<b>856</b>
Bedrijfsmiddelen Tractie	2024	544	814		1.358
	2025	544		182	726
	2026	544			544
	2027	934			934
	2028	934			934
	<b>Totaal</b>		<b>3.500</b>	<b>780</b>	<b>182</b>
Bedrijfsmiddelen Facilitair	2024	386	562		948
	2025	386		43	429
	2026	386		43	429
	2027	386		43	429
	2028	0		429	429
	<b>Totaal</b>		<b>1.544</b>	<b>562</b>	<b>558</b>
<b>Eindtotaal investeringen</b>		<b>11.380</b>	<b>2.634</b>	<b>2.056</b>	<b>16.104</b>

### **Digitalisering Dienstverlening**

Aan het budget voor investeringen in digitale dienstverlening wordt de jaarschijf 2028 toegevoegd. Omdat steeds meer gebruik gemaakt wordt van standaardisatie en SaaS-oplossingen wordt in 2024 onderzocht in hoeverre het investeringskrediet behouden moet blijven of dat er sprake is van exploratiekosten voor gebruikersrechten.

### **Automatisering**

#### Mobiele apparaten

Voor 2025 is extra budget nodig voor mobiele apparaten (laptops, smartphones etc.) van € 112.000. Dit komt door uitbreiding personeel en doordat steeds meer medewerkers deze apparaten nodig hebben voor hun werk. Daarnaast wordt bij deze verhoging rekening gehouden met stijgende prijzen en vervroegde uitval door defecten.

#### Netwerkcomponenten

Sinds het vaststellen van het budget voor de vervanging van netwerkcomponenten zijn de prijzen voor deze apparatuur sterk gestegen. Door die stijging moet de investering voor netwerkcomponenten naar boven worden bijgesteld € 116.000.

#### Telefooncentrale

Voor de vervanging van de telefooncentrale wordt meegedaan aan de landelijke VNG-aanbesteding GTConnect2. Hiermee wordt een nieuwe telefonieoplossing geïmplementeerd. Raming vanuit de VNG wijst uit dat het eerder hiervoor gereserveerde bedrag te laag is aangehouden. De bijstelling leidt tot een verhoging van het investeringskrediet met € 95.000.

#### AV-apparatuur

In 2025 zal de huisvesting van de nieuwe netwerkorganisatie worden afgerond. Een volgende stap is om ook te voorzien in een passende inrichting van de kantoor- en werkruimte. De verwachting is dat dit ook geldt voor de benodigde AV-apparatuur. Derhalve is hiervoor een bedrag van € 45.000 begroot.

### **Tractie - wagenpark**

De SWO heeft voertuigen en overig materieel in gebruik voor de taken van de buitendienst in de openbare ruimte. In 2020 is er een onderzoek uitgevoerd naar alles wat rijdt en rolt in de gemeente (tractie) en de daarbij bijbehorende investeringen. In 2023 is geconstateerd dat het tractieplan 2020-2021 technisch en financieel niet meer actueel en toereikend is. Om het bestaande wagenpark wel veilig en betrouwbaar te houden wordt een deel van de voertuigen vervangen in 2024-2025 met de beschikbare investeringskredieten (€ 2,05 mln.). Om dit mogelijk te maken is een extra investeringsbudget van € 182.000 benodigd.

Daarnaast wordt er in 2024 een integraal tractieplan (2026-2035) opgesteld (o.a. verduurzaming, beheer/onderhoud). In dit tractieplan worden ook de voertuigen en werktuigen meegenomen, die worden gebruikt bij buurtbeheer (HGV).

### **Facilitair**

#### Meubilair

Onze huidige leverancier PET/VEPA met wie we een raamovereenkomst hebben gesloten betreffende de levering van kantoormeubilair. Conform de CBS-index hebben zij een prijsverhoging aangekondigd van 12,2% wat leidt tot een indexatie van € 43.000.

## 4. Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Zie voor een toelichting op de mutatie van de gemeentelijke bijdrage paragraaf 3.10.

De bijdrage bedraagt per gemeente.

Overzicht algemene dekkingsmiddelen <i>bedragen x € 1.000</i>	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2024 - na wijziging	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Lasten	-	-	-	-	-	-	-
Baten	-73.774	-74.089	-79.233	-83.880	-83.733	-83.081	-83.251
<b>Gerealiseerd resultaat</b>	-	-	-	-	-	-	-
Toevoeging reserve	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekking reserve	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Verdeling gemeentelijke bijdrage</b>							
Verdeling gemeentelijke bijdrage	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2024 - na wijziging	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Gemeente Hoogeveen	51.827	51.893	55.495	<b>59.280</b>	59.356	58.954	59.075
Gemeente De Wolden	21.947	22.197	23.738	<b>24.600</b>	24.376	24.126	24.176
<b>Totaal</b>	<b>73.774</b>	<b>74.089</b>	<b>79.233</b>	<b>83.880</b>	<b>83.733</b>	<b>83.081</b>	<b>83.251</b>

Op basis van de inbreng van beide gemeenten resulteert dit in een aangepast verrekenpercentage om een eventueel rekeningresultaat van de SWO tussen Hoogeveen en De Wolden te verdelen in:

- Hoogeveen 70,67%
- De Wolden 29,33%

Oorspronkelijk is bij de samenvoeging tot de SWO de verdeelsleutel gebaseerd op de inbrengcijfers van de begrotingen 2014 van de beide deelnemende gemeenten, inclusief taakstellingen. Deze cijfers zijn destijds leidend geweest voor de opstelling van de begroting 2015.

Het verdeelpercentage was in 2024 Hoogeveen: 70,72%, De Wolden 29,28%.

De aanpassing wijzigt met minder dan 1%.

Het gewijzigde verdeelpercentage heeft geen effect op de absolute bijdrage (in financiële zin) aan de SWO van beide gemeenten. Bij de opstelling van de begroting SWO 2024 hebben we op basis van besluitvorming bij beide gemeenten de verdeelsleutel aangepast naar bovengenoemde verdeling.

Bij de voorschotten van beide gemeenten houden we rekening met de behoefte en het beperkt houden van het saldo rekening-courant wegens verplicht schatkistbankieren. Uitgangspunt is dat ongeveer 1/12<sup>e</sup> deel per de 1<sup>e</sup> van iedere maand als voorschot wordt overgemaakt.

### Onvoorzien

Om te voldoen aan artikel 17, lid b van het BBV hebben we bij het overzicht van baten en lasten onder andere 'het geraamde bedrag voor onvoorzien' een pro forma post opgenomen van € 1.000.

## 5. Paragrafen

### 5.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is in de begroting de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing voorgeschreven. In deze paragraaf maken we melding van het beleid van de SWO over de weerstandscapaciteit en de risico's.

Het weerstandsvermogen is de mate waarin we in staat zijn geld vrij te maken om tegenvallers op te vangen, zonder dat we beleid moeten veranderen. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit die middelen en mogelijkheden die we hebben als dekking voor niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn.

Of we een adequaat weerstandsvermogen hebben, blijkt uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de daarmee af te dekken risico's. Het gaat dan vooral om de grotere risico's waarvoor niet op een andere wijze al een voorziening is.

Bij de oprichting van de SWO hebben we besloten dat we geen weerstandsvermogen vormen. De SWO doet in voorkomende gevallen een beroep op de beide gemeenten. Zij houden in de inventarisatie van de weerstandscapaciteit en de aanwezige risico's rekening met het risico van deelname aan de SWO. Dit houdt in dat we eventuele exploitatieoverschotten of -tekorten van de SWO via de jaarlijkse bijdragen rechtstreeks met de deelnemende gemeenten verrekenen.

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing van de gemeenten De Wolden en Hoogeveen zetten we de beschikbare weerstandscapaciteit af tegen de benodigde weerstandscapaciteit. Met andere woorden: wat is de capaciteit van de gemeente om aanwezige risico's te dekken zonder dat de beoogde doelstellingen gevaar lopen.

#### **Kengetallen financiële positie**

Het BBV schrijft voor dat we in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing een verplichte basisset van vijf financiële kengetallen moeten opnemen. Naast de kengetallen nemen we een beoordeling op van de onderlinge verhouding van de kengetallen in relatie tot de financiële positie. De kengetallen en de beoordeling geven samen helder inzicht in de financiële positie van de SWO. Daarbij is het ook van belang om inzicht te hebben in de ontwikkeling van de kengetallen over de jaren heen.

Voor de SWO gelden de netto schuldquote, de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, de solvabiliteitsratio en de structurele exploitatieruimte. Het kengetal grondexploitatie en de belastingcapaciteit (woonlasten meerpersoonshuishouden) zijn niet van toepassing voor ons.

#### *1A. Netto schuldquote*

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de samenwerkingsorganisatie ten opzichte van de eigen middelen en geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

#### *1B. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen*

Voor inzicht in hoeverre sprake is van doorlenen, geven we de netto schuldquote van zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weer (netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen). Zo brengen we in beeld wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast.

#### *2. De solvabiliteitsratio*

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Hierbij wordt het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal.

### 3. Structurele exploitatieruimte

Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting maken we onderscheid tussen structurele en incidentele lasten. Bij incidentele lasten of baten gaat het om eenmalige zaken die zich gedurende maximaal drie jaar voordoen. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves, gedeeld door de totale baten.

De kengetallen voor de SWO.

Kengetallen financiële positie	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Netto schuldquote	4%	10%	5%	6%	7%	7%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	6%	10%	5%	6%	7%	7%
Solvabiliteit	17%	5%	18%	16%	16%	16%
Structurele exploitatieruimte	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Om de overdracht van materiële vaste activa te bekostigen, hebben beide gemeenten een lening verstrekt. Uit de netto schuldquote blijkt dat de schuldenlast voor de organisatie gering is.

Zoals gezegd vormen wij geen weerstandsvermogen. Dit wordt zichtbaar in de extreem lage solvabiliteitsratio. Eventuele exploitatie-overschotten of -tekorten, verrekenen we via de jaarlijkse bijdragen rechtstreeks met de deelnemende gemeenten. De structurele exploitatieruimte is daarom jaarlijks (nagenoeg) nihil.

	Jaar-rekening 2022	Jaar-rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
<b>Vaste activa</b>							
Materiele vaste activa	6.043.765	7.038.047	10.762.625	8.325.845	8.861.136	9.405.568	8.915.047
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vlottende activa</b>							
Uitzettingen <1 jaar	6.966.332	5.400.088	10.208.799	5.900.088	6.650.088	6.350.088	6.050.088
Liquide middelen	97	395	0	500	500	500	500
Overlopende activa	5.326.083	8.175.252	3.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>18.336.277</b>	<b>20.613.782</b>	<b>23.971.424</b>	<b>21.726.433</b>	<b>23.011.725</b>	<b>23.256.156</b>	<b>22.465.636</b>
<b>Vaste passiva</b>							
Eigen vermogen	1.176.805	1.199.718	1.177.000	1.223.712	1.248.187	1.273.150	1.298.613
Voorzieningen	1.489.140	2.405.521	1.800.000	2.700.000	2.500.000	2.400.000	2.200.000
Vaste schulden > 1 jaar	5.971.189	6.972.392	10.714.424	8.272.392	8.772.392	9.422.392	8.922.392
<b>Vlottende passiva</b>							
Vlottende schulden < 1 jaar	9.325.386	9.183.917	9.900.000	9.413.514	9.648.852	9.890.074	9.987.325
Overlopende passiva	373.756	852.232	380.000	116.814	842.293	270.540	57.305
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>18.336.277</b>	<b>20.613.782</b>	<b>23.971.424</b>	<b>21.726.433</b>	<b>23.011.725</b>	<b>23.256.156</b>	<b>22.465.636</b>

## 5.2 Financiering

### Inleiding

We voeren onze financieringsfunctie uit volgens de Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet FIDO). In de wet staan transparantie en risicobeheersing centraal. De transparantie komt tot uitdrukking in een verplicht treasurystatuut en een financieringsparagraaf in begroting en jaarrekening.

De Wet FIDO verplicht de lagere overheid financiële risico's op treasurygebied te beheersen. Daarnaast stelt de Regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden (Ruddo) eisen aan de kredietwaardigheid van financiële instellingen. In de paragraaf Financiering geven we de ontwikkelingen aan met betrekking tot de kasgeldlimiet, de renterisiconorm, de verwachte toe- of afname van geldleningen of uitzettingen en het verdere beleid voor treasury. De randvoorwaarden waarbinnen treasury zich kan en mag bewegen, staan in het treasurystatuut.

### Risicobeheer

De belangrijkste financiële risico's bij de uitvoering van het treasurybeleid zijn de renterisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's, koers- en valutarisico's en inflatierisico's.

### Renterisico

Hieronder valt het beheersen van de risico's dat in de toekomst de rentelasten van het vreemd vermogen hoger, of dat de renteopbrengsten van activa lager zijn dan een bestuurlijk wenselijk geacht niveau, of het in de meerjarenraming en de begroting geraamde niveau.

De Wet FIDO hanteert voor de beheersing van het renterisico de kasgeldlimiet en de renterisiconorm. De wet normeert via percentages het maximale risico dat een gemeenschappelijke regeling mag lopen op de vaste (de renterisiconorm) en de vlottende schuld (de kasgeldlimiet).

#### *Kasgeldlimiet (kortlopende schuld)*

De kasgeldlimiet heeft tot doel de renterisico's op kortlopende (opgenomen) geldleningen te beperken. Jaarlijks geeft het ministerie aan welk bedrag de lagere overheid mag financieren met kortlopende geldleningen. De kasgeldlimiet is een percentage (8,2%) van het begrotingstotaal. Voor 2025 is het begrotingstotaal € 83.889.619, zodat de toegestane kasgeldlimiet € 6.878.949 is. Het uitgangspunt is dat een eventueel financieringstekort zoveel mogelijk met kort geld gefinancierd wordt (lagere rente), totdat lang geld goedkoper wordt.

<b>Berekening kasgeldlimiet</b> <i>(bedragen in miljoen euro's)</i>	<b>1e</b> kwartaal	<b>2e</b> kwartaal	<b>3e</b> kwartaal	<b>4e</b> kwartaal
<b>1 Toegestane kasgeldlimiet</b>				
- In procenten van de grondslag	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
- In bedrag	6,9	6,9	6,9	6,9
<b>2 Omvang vlottende schuld</b>				
<b>3 Vlottende middelen</b>	5,0	4,6	5,4	3,9
<b>Toets kasgeldlimiet</b>				
<b>4 Totaal netto vlottende schuld (2-3)</b>	-5,0	-4,6	-5,4	-3,9
Toegestane kasgeldlimiet (1)	6,9	6,9	6,9	6,9
<b>Ruimte</b>	<b>11,9</b>	<b>11,5</b>	<b>12,2</b>	<b>10,8</b>

Doordat de SWO wordt voorgefinancierd door de beide gemeenten, op basis van de verwachte uitgaven van de SWO, zal de SWO geen problemen hebben om binnen de kasgeldlimiet te blijven.

*Renterisiconorm*

De renterisiconorm schrijft voor hoeveel we maximaal mogen lenen voor een periode langer dan één jaar. Deze norm heeft als doel om toekomstige renterisico's op de kortlopende schuld te beperken. De renterisico's berekenen we als de som van de aflossingen en de renteherzieningen op de bestaande langlopende schuld. Het totale jaarlijkse renterisicobedrag mag niet groter zijn dan 20% van het begrotingstotaal (minimumbedrag is € 2,5 miljoen). De renterisiconorm dwingt daarmee tot spreiding van de aflossingen en renteherzieningen.

<b>Renterisiconorm</b> <i>(bedragen x € 1.000)</i>		<b>Begroting 2024</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Begroting 2026</b>	<b>Begroting 2027</b>	<b>Begroting 2028</b>
1	Renteherzieningen	0	0	0	0	0
2	Betaalde aflossing	2.024	2.010	2.003	2.228	2.409
<b>3</b>	<b>Renterisico (1+2)</b>	2.024	<b>2.024</b>	<b>2.003</b>	<b>2.228</b>	<b>2.409</b>
4a	Begrotingstotaal	77.397	83.890	83.733	83.081	83.251
4b	Het bij ministeriële regeling vastgestelde %	20%	20%	20%	20%	20%
<b>4</b>	<b>Renterisiconorm</b>	<b>15.479</b>	<b>16.778</b>	<b>16.747</b>	<b>16.616</b>	<b>16.650</b>
5a	Ruimte onder renterisiconorm (4>3)	13.455	14.768	14.744	14.389	14.242
5b	Overschrijding renterisiconorm (3>4)					

*Kredietrisico*

Het kredietrisicobeheer is het beheersen van risico's van de mogelijkheid dat een tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan voldoen. De SWO heeft geen geldleningen verstrekt aan derden, dus er is geen sprake van kredietrisico.

*Liquiditeitsrisico*

Liquiditeitsrisicobeheer is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat op een bepaald moment de organisatie over onvoldoende middelen beschikt om aan de directe verplichtingen te voldoen. We hebben dit risico ondervangen doordat de beide gemeenten gedurende het jaar voorschotten betalen aan de SWO.

*Koers- en valutarisico*

Koersrisicobeheer is het beheersen van de risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat de financiële activa van de organisatie in waarde verminderen door negatieve koersontwikkelingen. Op dit moment bezit de SWO geen financiële activa en is er dus geen sprake van koersrisico.

Valutarisicobeheer is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat op een bepaald moment de waarde van de vreemde valutastromen, uitgedrukt in eigen valuta, afwijkt van wat verwacht werd op het beslissingsmoment. Op dit moment bezit de SWO geen vreemde valuta die onderhevig kunnen zijn aan valutarisico's. Ook is er geen sprake van afnemers van buiten de eurolanden.

*Cao-ontwikkelingen*

In deze begroting is rekening gehouden met een cao-ontwikkeling van 5,86 % vanaf 1-4-2025. Pas bij de definitieve vaststelling van de nieuwe cao is bekend wat de werkelijke kosten zullen zijn.

*Inflatierisico's*

Inflatierisico's is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat op een bepaald moment de inkoopwaarde van goederen en diensten, afwijkt van wat verwacht werd op het beslissingsmoment. Het is onzeker in welke mate leveranciers prijsstijgingen aan ons doorberekenen. Indien dit risico zich voordoet worden deze hogere kosten bij beide gemeenten in rekening gebracht.

### Rentetoerekening

We berekenen de omslagrente door de rente die we aan de taakvelden toerekenen te delen door de boekwaarde per 1 januari van de vaste activa, die integraal zijn gefinancierd. Het (voor)gecalculeerde omslagpercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. Daarnaast moeten we ook inzicht geven in de rentelasten, het renteresultaat, de financieringsbehoefte en de wijze waarop rente aan investeringen en taakvelden wordt toegerekend.

<b>Schema rentetoerekening 2025</b>		
a.	De externe rentelasten over de kort en lange financiering	259.969
b.	De externe rekenbaten	95.000
	<b>Saldo rentelasten en rentebaten</b>	<b>164.969</b>
c1.	De rente die aan de grondexploitatie moet worden doorberekend	0
c2.	De rente van projectfinanciering die aan het betreffende taakveld moet worden toegerekend (voorbeeld riolering)	0
c3.	De rentebaar van doorverstrekte leningen indien daar een specifieke lening voor is aangetrokken (= projectfinanciering), die aan het betreffende taakveld moet worden toegerekend	0
	<b>Aan taakvelden toe te rekenen externe rente</b>	<b>164.969</b>
d1.	Rente over eigen vermogen	0
d2.	Rente over voorzieningen	0
	<b>Totaal werkelijk aan taakvelden toe te rekenen rente</b>	<b>164.969</b>
e.	De aan taakvelden toegerekende rente (renteomslag)	-173.313
f.	<b>Voordelig renteresultaat op het taakveld Treasury</b>	<b>8.344</b>

### Financieringsarrangement

We zijn met de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) een financieringsovereenkomst aangegaan, die per 1 januari 2019 is gewijzigd. De BNG moet voor de kredietlimieten aan decentrale overheden liquiditeiten aanhouden. Daarom wordt sinds 1 januari 2019 over het ongebruikte deel van de kredietlimiet een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht. Om de bereidstellingsprovisie te beperken, hebben we met BNG afgesproken om de overeenkomst financiële dienstverlening te wijzigen. Het totale kredietarrangement is € 5 miljoen. Hiervan is € 1 miljoen voor de kredietlimiet en € 4 miljoen voor intradaglimiet. Indien nodig of als de inzichten en/of rentepercentages wijzigen, kunnen we de bedragen binnen het kredietarrangement aanpassen. Op deze wijze kan de SWO tijdig aan haar verplichtingen voldoen. Met het vaststellen van deze gewijzigde financieringsovereenkomst is ook de benodigde technische infrastructuur (bevoegdheden etc.) bepaald.



### **Schatkistbankieren**

De Wet verplicht schatkistbankieren is op 15 december 2013 van kracht geworden. Alle decentrale overheden zijn verplicht om hun overtollige middelen in de schatkist aan te houden. We mogen gelden niet langer buiten de schatkist wegzetten. Wel mogen decentrale overheden overtollige middelen aan elkaar uitlenen, zolang er geen sprake is van een toezichtrelatie, om zodoende een beter rendement te halen dan bij de schatkist. De schatkist biedt geen leen- of roodstandfaciliteiten aan. Deelname per 1 januari 2014 van decentrale overheden aan het schatkistbankieren, draagt bij aan een lagere EMU-schuld van de collectieve sector, waardoor de externe financieringsbehoefte van het Rijk minder wordt. Dit vertaalt zich in een lagere staatsschuld.

Voor de decentrale overheid geldt een doelmatigheidsdrempel van 2,00% (was 0,75% en is gewijzigd per 1 juli 2021) van het begrotingstotaal. Het agentschap vergoedt over het dagelijkse saldo de daggeldrente (Eonia). Inmiddels bedraagt de rente op tegoeden in de schatkist zo'n 3,9%. Verwacht wordt dat er in 2024 renteverlagingen gaan plaatsvinden. Voor 2025 houden we rekening met een rentepercentage van 2,5% tot 3,0%.

### **Wet Hof**

In de wet Houdbare overheidsfinanciën (Hof) wordt de Nederlandse uitwerking van Europese afspraken ten aanzien van de overheidsfinanciën geregeld. De wet is van toepassing op het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten en is op 1 januari 2014 in werking getreden.

Op basis van de wet Hof en de geldende begrotingsregels leveren het Rijk en de mede-overheden een gelijkwaardige inspanning bij het terugdringen van het begrotingstekort. Over de bijdrage van de mede-overheden aan de Europese doelstellingen wordt aan het begin van elke kabinetsperiode bestuurlijk overleg gevoerd. De EMU-tekortruimte voor decentrale overheden blijft gehandhaafd op 0,5% van het Bruto Binnenlands Product (BBP). De individuele mede-overheden verstrekken jaarlijks begrotingsinformatie, via de EMU-enquête aan het CBS.

Als uit deze enquête blijkt dat op macroniveau het EMU-saldo wordt overschreden, moeten de mede-overheden maatregelen nemen.

### **Berekening EMU-saldo**

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, artikel 19) is de verplichting vastgesteld dat de gemeenten ramingen van het EMU-saldo moeten verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele jaar en het volgende jaar. Deze programmabegroting is opgesteld conform een (gemodificeerd) stelsel van baten en lasten. Het EMU-saldo gaat niet uit van baten en lasten, maar van ontvangsten en uitgaven, berekend op transactiebasis en overeenkomstig de voorschriften van het Europese systeem van nationale en regionale rekeningen in de Europese Unie.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft onderstaand format voorgeschreven.

Omschrijving	2024	2025	2026
	x € 1000,-	x € 1000,-	x € 1000,-
	Volgens realisatie tot en met sept. 2024, aangevuld met raming resterende periode	Volgens begroting 2025	Volgens meerjarenraming in begroting 2026
1. Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	0	0	0
2. Mutatie (im)materiële vaste activa	1.628	2.760	535
3. Mutatie voorzieningen	195	100	-200
4. Mutatie voorraden (incl. bouwgronden in exploitatie)	0	0	0
5. Verwachte boekwinst/verlies bij de verkoop van financiële vaste activa en (im)materiële vaste activa, alsmede de afwaardering van financiële vaste activa	0	0	0
<b>Berekend EMU-saldo</b>	<b>-1.433</b>	<b>-2.660</b>	<b>-735</b>

Voor de begroting 2025 ramen we een nadeel van € 2,7 miljoen en voor 2026 verwachten we een nadelig EMU-saldo van € 0,7 miljoen.

### Exploitatie en investeringen

We bekostigen de taken binnen de gemeenschappelijke regeling (exploitatie) met financiële bijdragen van beide deelnemende gemeenten. Gedurende het jaar brengen we voorschotten in rekening bij beide gemeenten. Eventuele overschotten en tekorten aan het einde van het jaar verrekenen we op basis van de procentuele verhouding, zoals vastgelegd in het kostenverrekenmodel.

Voor de aanschaf en vervanging van ICT- en automatiseringsmiddelen en bedrijfsmiddelen moeten we geldleningen aantrekken. De deelnemende gemeenten verstrekken voor deze investeringen een lening op basis van de vastgesteld verdeelsleutel 70-30. De gemeenten ontvangen hiervoor een rentevergoeding van 3%. In de begroting van 2024 is de te betalen rente verhoogd van 2% naar 3% in verband met de gestegen rente. De leningen van de deelnemende gemeenten vinden plaats binnen de kaders van de Wet Fido en de financiële verordening van de SWO. De cijfers in de begroting van 2025 zijn op basis van zojuist genoemde methode bepaald. Wel gaan we onderzoeken of we aan deze methode moeten blijven vasthouden, of dat we besluiten voor een andere methode te kiezen, die beter aansluit op de huidige financiële situatie van de drie betrokken organisaties.

### **5.3 Bedrijfsvoering**

Voor de paragraaf Bedrijfsvoering verwijzen we naar Hoofdstuk 3 Programma Bedrijfsvoering

## 5.4 Paragraaf Wet open overheid

Met deze paragraaf geven we in de begroting en jaarrekening invulling aan de bepalingen uit de Woo.

In artikel 3.5 (Openbaarheidsparagraaf) van de Wet open overheid (Woo) is voorgeschreven dat bestuursorganen in de jaarlijkse begroting aandacht besteden aan de beleidsvoornemens inzake de uitvoering van deze wet en in de jaarlijkse verantwoording verslag doen van de uitvoering ervan, mede in relatie tot de beleidsvoornemens. Deze begroting en jaarlijkse verantwoording vloeien voort uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

### Wat gaan we doen in 2025?

#### Verbetercyclus van het Woo-proces

In de verbetercyclus draait het om de wijze waarop het vakinhoudelijke team Woo-verzoeken afhandelt, om de kwaliteit van de Woo-besluiten, om de ondersteuning vanuit bedrijfsvoering te optimaliseren en om de procesgang van de Woo-contactpersoon meer door te ontwikkelen op de positieve effecten die het heeft op de dienstverlening. Beoordelen of de programmatische implementatie en eigenaarschap van het Woo-proces stap voor stap overgedragen kan worden naar de lijn.

#### Kwaliteit van dossieropbouw en Woo-besluiten

Het samenspel van rollen tussen raad, college en ambtelijk niveau is cruciaal om de informatiehuishouding, zoals de wetgever deze beoogt, gezamenlijk te verbeteren. Aandachtspunten daarin zijn de dossieropbouw (zoals de omgang met mail en chatberichten), de routes van besluitvorming maar ook de vindbaarheid van informatie. Waar Woo het als een verplichting stelt de informatiehuishouding op orde te krijgen, profiteert eenieder intern en extern van een sterke informatiehuishouding en draagt het bij aan een voor de omgeving meer gelijkwaardige, transparante en gedeelde informatiepositie.

#### Focus op een werkwijze voor actieve openbaarmaking

Vanuit de wettelijke verplichting als ook vanuit de toegevoegde waarde die actieve openbaarmaking van dossiers kan hebben voor de omgeving.

## **Vaststelling programmabegroting 2025**

Het bestuur van de gemeenschappelijke regeling Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen;

gezien het concept van de programmabegroting 2025 van de gemeenschappelijke regeling Samenwerkingsorganisatie gemeenten De Wolden Hoogeveen;

gelet op de bepalingen in de Gemeentewet;

alsmede gelet op:

- het resultaat van de besprekingen in de raadsvergaderingen van De Wolden en Hoogeveen, te houden op 27 juni 2024;

### **B e s l u i t:**

Vast te stellen de begroting 2025 en de Meerjarenbegroting 2026-2028 van de gemeenschappelijke regeling Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur van 12 september 2024.

Namens het bestuur,

Inge C.J. Nieuwenhuizen en Martijn Breukelman

## Bijlage – Mutatieoverzicht Begroting 2025

	HGV 2025	HGV 2026	HGV 2027	HGV 2028	DWD 2025	DWD 2026	DWD 2027	DWD 2028	
<b>nr. Primaire begroting 2025</b>	<b>52.614.365</b>	<b>52.441.716</b>	<b>52.108.706</b>	<b>52.108.706</b>	<b>21.379.574</b>	<b>21.164.374</b>	<b>21.116.487</b>	<b>21.116.487</b>	<b>I/S</b>
<b>1e begr wijz 2024</b>									
1 Cao-aanpassing 2024 6% - 3,8% reeds begroot	959.876	960.955	956.560	956.560	398.302	394.627	391.454	391.454	S
<b>Begroting na 1e wijziging</b>	<b>53.574.241</b>	<b>53.402.671</b>	<b>53.065.265</b>	<b>53.065.265</b>	<b>21.777.876</b>	<b>21.559.001</b>	<b>21.507.941</b>	<b>21.507.941</b>	
<b>Mutaties vanuit de begroting 2024-2027 gemeenten</b>									
<b>Mutaties begroting 2024 Hoogeveen</b>									
2 Vitale vakantieparken	206.000	139.000	80.000	80.000					S
3 Verlagen bijdrage Woningbouw HGV	-157.900	-157.900							I
4 Verlagen bijdrage Participatie HGV	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000					S
5 verhogen bijdrage Wet open overheid HGV	193.000	185.000							I
6 Klimaat CDOKE	530.740								I
7 Project impuls gebiedsontwikkeling	2.029.751	2.035.925	2.037.991	2.037.991					S
8 Leerplicht	14.000	14.000	14.000	14.000					S
9 Integrale Ondersteuning Sociaal Domein	70.000	70.000	70.000	70.000					S
<b>Mutaties begroting 2024 De Wolden</b>									
10 Vitale vakantieparken					206.000	139.000	80.000	80.000	S
11 Verlagen bijdrage Woningbouw DWD					-121.000				I
12 verhogen bijdrage Wet open overheid DWD					145.000	140.000			I
13 Klimaat CDOKE					258.060				I
14 Project impuls gebiedsontwikkeling					842.249	836.075	834.009	834.009	S
15 Leerplicht					81.000	81.000	81.000	81.000	S
16 Extra senior BOA capaciteit					32.876	32.876	32.876	32.876	S
17 Toepassen Ja Tenzij					95.000				I
18 Integrale ondersteuning in sociaal domein					30.000				I
<b>Bijstellingen n.a.v. jaarrekening 2023 en overige besluiten</b>									
19 HR21 ontwikkelingen	111.481	111.820	111.933	111.933	46.259	45.920	45.807	45.807	S
20 Bijstelling Kapitaallasten 2025 Afschrijvingen	-48.492	9.887	24.848	145.662	-20.122	4.060	10.168	59.609	S
21 Bijstelling Kapitaallasten 2025 Rente	-906	-331			-376	-136			I

	<b>Ontwikkelingen begroting SWO 2025</b>									
22	CAO-aanpassing 2025 e.v. (5,86% vanaf 1-4-2025 basis CPI)	2.190.887	2.970.239	2.973.252	2.973.252	909.113	1.219.761	1.216.748	1.216.748	S
23	Effecten Periodieken 2025	454.280	455.662	456.125	456.125	188.505	187.123	186.660	186.660	S
24	Indexatie software licentiekosten en uitbreiding M3 (5,3%)	147.001	147.449	147.598	147.598	60.999	60.551	60.402	60.402	S
25	Aanbesteding VNG telefooncentrale	77.741	77.978	78.057	78.057	32.259	32.022	31.943	31.943	S
26	Indexering Consultancy (6%)	6.007	6.026	6.032	6.032	2.493	2.474	2.468	2.468	S
27	Indexering reparatie en onderhoud (6%)	2.474	2.481	2.484	2.484	1.026	1.019	1.016	1.016	S
28	Indexering Werkleding (4,7%)	10.601	10.633	10.644	10.644	4.399	4.367	4.356	4.356	S
29	Indexatie kantoorartikelen (4,7%)	3.534	3.544	3.548	3.548	1.466	1.456	1.452	1.452	S
30	Indexatie beveiligingskosten	3.534	3.544	3.548	3.548	1.466	1.456	1.452	1.452	S
32	Indexatie schoonmakkosten (12,7%)	17.386	17.439	17.456	17.456	7.214	7.161	7.144	7.144	S
33	Onderhoud en reparatie AV apparatuur / SLA's	12.721	12.760	12.773	12.773	5.279	5.240	5.227	5.227	S
34	Onderhoud gereedschap tractie	35.337	35.444	35.480	35.480	14.663	14.556	14.520	14.520	S
35	Motorrijtuigenbelasting	7.067	7.089	7.096	7.096	2.933	2.911	2.904	2.904	S
36	Extra baten onderhoudswerkzaamheden buitensportverenigingen	-31.803	-31.900	-31.932	-31.932	-13.197	-13.100	-13.068	-13.068	S
37	Indexatie huur werf Vos van Steenwijklaan (3%)	3.180	3.190	3.193	3.193	1.320	1.310	1.307	1.307	S
38	Aansluiting portofoons C2000 netwerk politie	17.668	17.722	17.740	17.740	7.332	7.278	7.260	7.260	S
	<b>Totaal bijdragen gemeenten</b>	<b>59.279.531</b>	<b>59.349.373</b>	<b>58.947.131</b>	<b>59.067.946</b>	<b>24.600.091</b>	<b>24.373.381</b>	<b>24.123.593</b>	<b>24.173.034</b>	
	Nieuw verdeelpercentage	70,67%	70,89%	70,96%	70,96%	29,33%	29,11%	29,04%	29,04%	

