

Ontwerp Begroting 2026



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
2. Vaststelling	7
3. Noaberkracht	8
3.1 Strategie	8
3.2 Ontwikkelingen	8
3.3 Versnelling organisatieontwikkeling en taakstelling Noaberkracht	10
4. Basisbegroting	16
4.1 Programma Bedrijfsvoering	17
Personeel	17
Huisvesting	20
Informatievoorziening	21
Tractie	24
Goederen en diensten, overig	25
Projecten	27
Totaal baten en lasten programma bedrijfsvoering	28
4.2 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	29
5. Programma Organisatieontwikkeling	30
5.1 Versterken van het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS)	30
5.2 Ontwikkeling van medewerkers en teams	31
5.3 Slimmer en efficiënter organiseren en werken	33
5.4 Beter en integraal gebruikmaken van informatie	35
6. Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	38
7. Paragraaf Financiering	41
8. Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen	42
9. Paragraaf Bedrijfsvoering	43
10. Paragraaf Wet Open Overheid (WOO)	44
11. Financiële begroting	45
Overzicht baten en lasten	46
Overzicht programmavelden en algemene middelen	472

Begrotingssaldo.....	48
Meerjarenraming gemeentelijke bijdrage	52
12. Bijlagen.....	55
Reserves en voorzieningen.....	55
Meerjarige balans.....	57
Overzicht taakvelden.....	58
Kaderbrief 2026.....	59

Voorwoord

Voor u ligt de begroting 2026 van de bedrijfsvoeringsorganisatie Noaberkracht Dinkelland Tubbergen (hierna Noaberkracht). Noaberkracht is de organisatie die werkt voor zowel de gemeente Dinkelland als Tubbergen. De afgelopen jaren hebben we gezien dat samenwerken de beide gemeenten veel oplevert. We hebben op diverse vlakken de vruchten van de samenwerking tussen de gemeenten Dinkelland en Tubbergen kunnen plukken.

Noaberkracht ondersteunt Tubbergen en Dinkelland in hun streven naar een vitale en zelfredzame samenleving. Noaberkracht heeft een focus op resultaat (de goede dingen goed doen). Daarom is het belangrijk dat Noaberkracht een wendbare organisatie blijft, die snel kan inspelen op veranderingen in de samenleving. Daarbij zijn breed inzetbare, flexibele medewerkers een voorwaarde. Flexibilisering, kwaliteit, toekomstbestendigheid en talentontwikkeling spelen daarbij een centrale rol.

De verantwoordelijkheid van Noaberkracht is het faciliteren van twee lokale samenlevingen en twee autonome gemeentebesturen. Onze organisatie moet zich richten op hun wensen en behoeften. In onze voortdurend veranderende samenleving veranderen ook voortdurend de wensen en behoeften. Een continu proces van organisatieontwikkeling is noodzakelijk om hier goed op te kunnen inspelen.

1. Inleiding

Inleiding en aanleiding

Veranderingen in de samenleving en continue veranderende wet- en regelgeving dwingen af dat Noaberkracht zich als ambtelijke organisatie continue ontwikkelt. Naast de ambitie van beide gemeentebesturen om te investeren in de samenleving blijft het ook noodzakelijk te investeren in de ambtelijke organisatie. Investerings die noodzakelijk zijn voor behoud van kwaliteit en toekomstbestendigheid van de organisatie. Hiervoor is het programma organisatieontwikkeling opgesteld dat sinds 2023 de hoofdmoot, rode draad, vormt voor de begroting mede ingegeven door het continue karakter van organisatieontwikkeling. Binnen het programma wordt langs vier ambitielijnen gewerkt aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie Noaberkracht.

Opbouw begroting

De begroting 2026 van Noaberkracht is als volgt opgebouwd:

Eenzijds, is er de **basisbegroting, waaronder het programma bedrijfsvoering**. Het betreft hier activiteiten die uitgevoerd worden ten behoeve van een sterke organisatorische basis. In deze basisbegroting Noaberkracht zitten de kosten die gemoeid zijn met het uitvoeren van de reguliere taken die Noaberkracht uitvoert voor de beide gemeenten. Voor wat betreft de basisbegroting werken we ten behoeve van de inzichtelijkheid en de vergelijkbaarheid met de volgende onderdelen:

- Personeel
- Huisvesting
- Informatievoorziening
- Tractie
- Goederen en diensten, overig
- Projecten

Anderzijds, is er het **programma Organiseatieontwikkeling**. Hierin staan activiteiten die naast de basisorganisatie worden opgepakt, omdat zij dermate complex zijn dat zij een specifieke veranderaanpak verdienen. Deze begroting is qua inhoud minder stabiel en consistent omdat het hier weliswaar een continue proces, maar tijdelijke veranderopgaven betreft. Hierin vinden we de volgende ambitielijnen terug:

- Versterken van het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS)
- Ontwikkelingen van medewerkers en teams
- Slimmer en efficiënte organiseren en werken
- Beter en integraal gebruikmaken van informatie

De programmabegroting omvat programma's met doelstellingen en resultaten, de basisbegroting en ook de verplichte paragrafen. In de programma's wordt ingegaan op de doelen vanuit de bedrijfsvoering en de manier waarop Noaberkracht deze doelen wil realiseren. Dit gebeurt aan de hand van de, door BBV verplichte, volgende drie w-vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat gaat het kosten?

De eerste vraag betreft het beoogde effect, dat kan worden vertaald in één of meerdere doelstellingen. Dit wordt uitgewerkt in een programma. De tweede vraag gaat in op activiteiten in termen van de 'output-/outcomegegevens' die nodig zijn voor het bereiken van de beoogde doelstellingen. De derde vraag heeft

betrekking op de baten en lasten die aan het programma worden toegewezen om de gewenste doelen te bereiken.

2. Vaststelling

Het bestuur van de Bedrijfsvoeringsorganisatie Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;

Gelet op:

- de Wet gemeenschappelijke regelingen;
- de gemeenschappelijke regeling Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;
- artikel 169, vierde lid, van de Gemeentewet;

Gezien de besluiten van de gemeenteraden van Dinkelland en Tubbergen van respectievelijk 7 en 8 juli 2025, in het kader van de zienswijzeprocedure, zoals bedoeld in artikel 16 van de gemeenschappelijke regeling Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;

Besluit

1. De begroting 2026 zoals deze nu voorligt vast te stellen. Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur van 8 september 2025.

De secretaris,

Dhr. S. Waanders

De voorzitters,

Dhr. J. Joosten

Dhr. A. Postma

3. Noaberkracht

3.1 Strategie

Strategie

Onze missie: "Waar staan we voor"

"Wij geloven dat je met de gebundelde krachten van de samenleving en gemeente veel verder komt. Door elkaar half te staan en te vertrouwen op elkaars kracht, kun je als goede Noabers werken aan een fijne leefomgeving. Een daadkrachtig partnerschap tussen samenleving en gemeente waarmee we werken aan een energieke samenleving".

Onze visie: "Waar gaan we voor"

"Wij willen door ontwikkelen naar een wendbare toekomstbestendige organisatie die van betekenis is voor de samenleving en meebeweegt met veranderingen in de samenleving. Een organisatie die flexibel is ingericht en inspeelt op de verschillende bestuursstijlen. Op een zakelijke, betrokken en ondernemende manier".

Onze identiteit" ofwel kernboodschap: "Bij Noaberkracht weten we wat er speelt en doen we wat nodig is"

"De gemeenten Tubbergen en Dinkelland bundelen kennis en kunde, talenten en ervaring in Noaberkracht. Noaberkracht is een flexibele, professionele, daadkrachtige en betrokken organisatie die altijd focus houdt op inwoners, samenleving en bestuur.

- We luisteren en communiceren duidelijk en begrijpelijk. Op vragen van inwoners, samenleving, bestuur of organisatie geven we binnen kaders realistische antwoorden. We staan open voor initiatieven uit de samenleving en zoeken samen naar een weg om resultaat te bereiken.
- We doen wat nodig is voor een vitale en bewuste samenleving en organisatie. We betrekken inwoners en belanghebbenden en hebben oog voor wat er in- en extern, nu en straks gaande is. We zijn op een efficiënte manier altijd dichtbij.
- We leren doorlopend en blijven bij. We spreken elkaar aan, gaan eerlijk en respectvol met elkaar om. We vertrouwen en steunen elkaar, werken professioneel en collegiaal samen.

In onze dienstverlening denken en handelen wij vanuit inwonersperspectief. De focus ligt in de ontwikkeling van de organisatie op 3 leidende principes: werken en denken vanuit de inwoner, zelforganisatie en eigenaarschap. Samengevat: **"Kijken naar wat wel kan!" "JA-TENZIJ"**.

3.2 Ontwikkelingen

Inleiding

Gemeenten en daarmee Noaberkracht staan voor een breed palet aan maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen die zowel op de korte als de lange termijn doorwerken in onze begroting. Van geopolitieke onzekerheden en migratiestromen tot schommelingen in energieprijzen en de invloed van grote, buitenlandse technologieplatforms: deze dynamiek tussen samenleving, politiek, bestuur en ambtelijke organisatie vraagt om flexibiliteit, wendbaarheid en scherpe (her)prioritering. Tegelijkertijd verkennen we de kansen en risico's van Artificial Intelligence (AI), met focus op betrouwbare inzet binnen werkprocessen en borging van privacy en uitlegbaarheid. Taken worden meer en meer decentraal belegd, budgetten zijn krap, maatschappelijke opgaven zijn groot en de thema's veranderen snel. Dit vraagt om flexibiliteit, wendbaarheid en (her)prioriteren in goed samenspel tussen samenleving, politiek, bestuur en ambtenaren.

In deze geschetste context doen zich ten tijde van het opstellen van deze begroting 2026 ontwikkelingen voor die in meer of mindere mate van invloed (kunnen) zijn op de begroting 2026 van Noaberkracht of dat in de toekomst kunnen zijn. Een opsomming van deze ontwikkelingen hebben we opgenomen in de kaderbrief 2026 Noaberkracht. In de begroting 2026 willen we de volgende ontwikkelingen eruit lichten:

- Arbeidsmarktontwikkelingen
- Artificial Intelligence (AI), kunstmatige intelligentie
- Toenemende compliance bedrijfsvoering
- Bovenlokale samenwerking

Arbeidsmarktontwikkeling

Ook in 2025 blijft de arbeidsmarkt in Twente onder druk staan. De werkgelegenheidsgroei in 2024 was redelijk stabiel, maar de vraag naar arbeidskrachten blijft groter dan het aanbod. Veel vacatures blijven langer onvervuld dan wenselijk, omdat werkzoekenden vaak niet de juiste ervaring of vaardigheden hebben die bedrijven zoeken, of dat werknemers ruime keuze hebben aan werkgevers. Daarnaast zorgt de vergrijzing voor een extra uitdaging, aangezien veel oudere werknemers de arbeidsmarkt verlaten en een kennishiaat achterlaten voor de jongere generatie(s). Ondanks de tekorten zetten lokale overheden - en daarmee Noaberkracht ook - steeds meer in op nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie (AI), digitalisering en robotisering (RPA), om de werkdruk te verlichten en de productiviteit te verhogen. Flexibele werkvormen, zoals het beter afstemmen van werktijden en contracten, worden steeds gebruikelijker, net als het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en meer interne mobiliteit.

Noaberkracht speelt hier met het programma organisatieontwikkeling op in maar ook door onder andere inzet op vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling via de Noaberkracht academie; om op die manier mensen aan zich te binden en te laten ontwikkelen. Gemeenteamtensaren zijn betrokken, bevlogen en trots, vooral over hun baan, het team en de organisatie. Dat is vooral af te leiden aan het hoge percentage dat lang werkzaam is voor de organisatie en een stabiele balans tussen instroom en uitstromende medewerkers. Met een laag verzuim (4.6%) doet Noaberkracht het goed als aantrekkelijke werkgever.

Artificial Intelligence (AI), kunstmatige intelligentie

Artificial Intelligence (AI) verwijst naar systemen die taken kunnen uitvoeren die normaal menselijke intelligentie vragen, zoals het analyseren van gegevens en het ondersteunen van beslissingen. De mogelijkheden van AI nemen snel toe. In 2025 zijn hiervoor nieuwe richtlijnen vastgesteld vanuit het Rijk, onder meer in de overheidsbrede visie op generatieve AI en binnen het landelijke Gemeentelijk Model Architectuur kader voor gemeenten.

Voor onze beide gemeenten geldt dat we de kansen van AI beter willen benutten, bijvoorbeeld voor betere dienstverlening en informatiebeheer. Tegelijkertijd realiseren we ons dat AI ook risico's met zich meebrengt. Juist omdat inwoners moeten kunnen vertrouwen op een betrouwbare overheid, blijven we voorzichtig in de toepassing van nieuwe technologie. Veiligheid, privacy, uitlegbaarheid en herleidbaarheid vormen daarbij voor ons harde voorwaarden. Dit betekent dat inwoners en belanghebbenden moeten kunnen begrijpen hoe besluiten tot stand komen en dat duidelijk moet zijn welke gegevens en stappen aan een uitkomst ten grondslag liggen.

We volgen de ontwikkelingen rondom AI actief, maar kiezen er bewust voor om niet voorop te lopen. Gemeenten hebben immers een beschermende en zorgvuldige rol richting haar inwoners en belanghebbenden. Wanneer nieuwe toepassingen aansluiten bij deze uitgangspunten en bijdragen aan transparantie en rechtvaardigheid, biedt AI zeker kansen. In alle gevallen blijft de menselijke maat vooropstaan.

Toenemende compliance bedrijfsvoering

Het takenpakket van gemeenten groeit, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en het sociale domein en door veranderende wet- en regelgeving. Dat gaat gepaard met een toename van verantwoordelijkheden, zoals het transparant omgaan met gegevens en het afleggen van verantwoording over de financiën richting de inwoners. Door het groeiende toezicht op gemeenten, wordt het borgen van compliance steeds belangrijker en maakt het in toenemende mate onderdeel uit van de werkzaamheden binnen de gemeente. Voorbeelden van nieuwe wet- en regelgeving, die de afgelopen jaren van toepassing is geworden voor gemeenten of dat op korte termijnen worden, zijn:

- Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) inclusief ENSIA-verantwoording
- Europese Network Information Security (NIS2) richtlijn
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Wet versterking decentrale rekenkamers (inclusief invoering rechtmatigheidsverantwoording)
- Wet Open Overheid
- Audit Wet politiegegevens (Wpg-audit)
- SISA-verantwoording met een toename van het aantal specifieke uitkeringen vanuit het Rijk
- Wet bevorderen integriteit en functioneren decentraal bestuur

Bovenlokale samenwerking

De verkenning naar de samenwerking met Oldenzaal heeft uitgewezen dat ambtelijke samenwerking kansen biedt. Er wordt een gemeenschappelijke urgentie ervaren op de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven. Daarom wordt gekozen voor een opgabegegerichte samenwerking, waarbij het belang van Noordoost Twente (NOT) als eenheid wordt benadrukt. De gemeenten Oldenzaal, Dinkelland en Tubbergen kiezen ervoor om voor de lokaal uit te voeren opgaven te investeren in de doorontwikkeling en toekomstbestendigheid van de eigen ambtelijke organisatie. Parallel hieraan wordt onderzocht of, en hoe, er een toekomstbestendige informatievoorziening bewerkstelligd kan worden in gezamenlijkheid met andere Twente gemeenten. Na afronding van het onderzoek kan worden gekeken wat de toegevoegde waarde van een uitbreiding, intensivering of formalisering van de samenwerking op dat moment is.

3.3 Versnelling organisatieontwikkeling en taakstelling Noaberkracht

Taakstelling

Inleiding

Alle gemeenten in Nederland worden met ingang van het jaar 2026 geconfronteerd met een fors lagere bijdrage vanuit den Haag. De gevolgen hiervan moeten de gemeenten opvangen binnen hun eigen begrotingen. Dat kan op door uitgaven te verlagen en/of het verhogen van inkomsten. Hiervoor hebben de deelnemende gemeenten In Noaberkracht te weten Dinkelland en Tubbergen een aantal zoekrichtingen vertaald in concrete maatregelen. Deze maatregelen variëren van het verhogen van de inkomsten zoals bijvoorbeeld de toeristenbelasting en de leges maar ook het verlagen van uitgaven binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en het leerlingenvervoer. Ook hebben beide gemeenten Noaberkracht gevraagd een bijdrage te leveren. Het bestuur en de directie van Noaberkracht hebben aangegeven hier wil kans toe te zien door extra in te zetten op een versnelling van de organisatieontwikkeling.

Versnelling organisatieontwikkeling

Het bestuur en de directie van Noaberkracht wil extra inzetten op een versnelling van de organisatieontwikkeling. Deze extra inzet zal gaan lopen via de bestaande 4 ambitielijnen en de drie aangegeven bestuurlijke aandachtspunten met specifieke aandacht voor de volgende onderwerpen:

- Data gedreven sturen
- Verbeteren en vereenvoudigen Planning&Control cyclus
- Artificial Intelligence (AI)
- Procesoptimalisatie
- Digitalisering en automatisering

Deze versnelling en de daarmee gepaard gaande extra inzet vraagt een investering aan de voorkant van € 1 miljoen om op termijn een voordeel te kunnen inboeken van € 1,1 miljoen. Om de effecten en de efficiencyvoordelen van de aangegeven extra inzet op de benoemde onderwerpen te kunnen realiseren zal uiteraard gebruik worden gemaakt van de strategische personeelsplanning met als uitgangspunt dat op een zorgvuldige manier met het personeel wordt omgegaan.

Deze versnelling van de organisatieontwikkeling moet aan de ene kant een besparing op de personele inzet opleveren maar gaat aan de andere kant ook nieuwe en andere personele inzet vragen op de genoemde onderwerpen. Zeker het data gedreven sturen, de procesoptimalisatie en AI vraagt nieuwe en andere inzet om de ontwikkeling ook daadwerkelijk te borgen in de organisatie. Vandaar dat directie en bestuur willen komen tot een hogere opbrengst dan de genoemde € 1,1 miljoen om hiervoor ook structurele ruimte te creëren. Daarbij maken we wel de kanttekening dat bij opgaven (voor de lange termijn) die een gevolg zijn van wijzigingen in wet- en regelgeving waaraan gemeenten moeten voldoen wellicht ook een bijdrage van de beide gemeenten wordt verwacht. Dat geldt uiteraard ook voor extra gevraagde inzet vanuit de (beide) gemeente(n) als gevolg van bijgestelde ambities.

Mocht dit aan de orde zijn dan wordt dat uiteraard in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken bij de komende kaderbrieven en begrotingen van Noaberkracht.

Omvang taakstelling

oplopende taakstelling					
	2025	2026	2027	2028	2029
stap 1	200.000	300.000	400.000	400.000	400.000
stap 2	-	300.000	500.000	700.000	700.000
totaal	200.000	600.000	900.000	1.100.000	1.100.000

Om de herkomst van de oplopende taakstelling Noaberkracht weer te geven hebben we de oplopende taakstelling geknipt in twee stappen. Stap 1 is gekoppeld aan stap 1 uit de gemeentebegrotingen 2025 van beide deelnemende gemeenten genaamd het reëel en structureel sluitend maken van de jaarbegroting 2025.

Stap 2 is gekoppeld aan stap 2 uit de perspectiefnota's 2026 van beide deelnemende gemeenten genaamd het reëel en structureel sluitend maken van de meerjarenbegroting.

Maatregelen

Gezien de omvang van de taakstelling die stapsgewijs oploopt naar een structureel bedrag van € 1,1 miljoen in 2028 moge het duidelijk zijn dat de invulling van de taakstelling ook stapsgewijs verloopt. Dit neemt echter niet weg dat we in deze begroting al wel komen tot een volledige meerjarige toewijzing van taakstellingen naar organisatieonderdelen. De concreetheid van de verschillende maatregelen verschilt echter wel in de tijd. Voor de jaren 2025 en 2026 zijn de maatregelen concreet en hard zodat ze bijdragen aan een reëel en materieel sluitende begroting die de toets van de provinciale toezichthouder kan doorstaan. Voor de jaren daarna zijn we gekomen tot een taakstellende toewijzing naar de verschillende organisatieonderdelen. De daadwerkelijke invulling van de deze taakstellende toewijzingen per organisatieonderdeel betrekken we bij de komende kaderbrieven en begrotingen van Noaberkracht. Indien noodzakelijk en waar nodig rapporteren we ook in de tussenrapportages en het programmajournaal over de voortgang van de verschillende maatregelen.

In deze begroting 2026 wordt de totale opzet van de manier waarop de taakstelling moet en kan worden ingevuld weergegeven. Dit doen we in twee blokken. In blok 1 treft u het overzicht aan met concrete en harde maatregelen die ook "direct te verzilveren" zijn. Dit "direct te verzilveren" slaat op het feit dat door de maatregelen werkzaamheden anders worden ingericht waardoor minder capaciteit benodigd is die "direct te verzilveren" is doordat er binnen het betreffende organisatieonderdeel sprake is van vacatureruimte danwel sprake is van natuurlijk verloop in de nabije toekomst.

Blok 2 bevat een overzicht met taakstellende "op termijn te verzilveren" maatregelen per organisatieonderdeel.

Dit "op termijn te verzilveren" wil zeggen dat we binnen het betreffende organisatieonderdeel wel mogelijkheden zien om werkzaamheden anders in te richten. Hierdoor zal er minder capaciteit benodigd zijn. Het "verzilveren" hiervan is pas op termijn mogelijk aangezien er op dit moment geen vacatureruimte bestaat en er binnen afzienbare tijd ook geen natuurlijk verloop aanstaande is. Wel laten ervaringscijfers over de afgelopen jaren zien dat naast natuurlijk verloop ook ongeveer 20 medewerkers per jaar op eigen initiatief kiezen voor een andere baan buiten Noaberkracht. Wij denken dat dit haalbaar is doordat er wordt ingezet op onder meer data gedreven sturen, verbeteren en vereenvoudigen Planning&Control cyclus, Artificial Intelligence (AI), procesoptimalisatie en digitalisering en automatisering. Deze wetenschap geeft ons voldoende vertrouwen en comfort om te komen met een taakstelling per organisatieonderdeel.

		bedrag				
Totaal maatregelen	uren	2025	2026	2027	2028	2029
Totaal harde "direct te verzilveren" maatregelen	528	283.000	469.000	850.000	1.125.000	1.157.000
Totaal Taakstellende "op termijn te verzilveren" maatregelen	372	-	310.000	655.000	700.000	725.000
Totaal maatregelen	900	283.000	779.000	1.505.000	1.825.000	1.882.000

		bedrag				
Totaal maatregelen	uren	2025	2026	2027	2028	2029
Datagedreven werken	170	172.000	211.000	290.000	290.000	290.000
Verbeteren en vereenvoudigen P&C cyclus	140	85.000	130.000	281.000	333.000	333.000
Artificial Intelligence (AI)	186	-	160.000	380.000	380.000	405.000
Procesoptimalisatie	184	26.000	101.000	266.000	374.000	406.000
Digitalisering en Automatisering	220	-	177.000	288.000	448.000	448.000
Totaal	900	283.000	779.000	1.505.000	1.825.000	1.882.000

Uit het totaal van de maatregelen blijkt inderdaad een hoger bedrag dan dat nodig is om de taakstelling in te vullen. Dit is, zoals in de inleiding is aangegeven, ook de bedoeling omdat we weten dat de versnelling van de organisatieontwikkeling ook extra kosten met zich meebrengt. Zowel in personele zin als ook in termen van extra directe kosten. Daarnaast zien we ook een aantal ontwikkelingen op ons afkomen die we naar onze mening moeten oppakken en waar we nu kans zien om deze ook van structurele dekking te voorzien

De volgende posten nemen we mee in deze begroting 2026 en dekken we via de opbrengsten vanuit de maatregelen:

Extra structureel benodigde inzet	2025	2026	2027	2028	2029
Dienstverlening - 24 uur extra schaal 8	-30.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
Dienstverlening - 2 x 28 uur extra schaal 7 - eerst incidenteel					
AI en chatbot			-20.000	-20.000	-20.000
AI - up to date houden chatbot					
Extra inzet op contractmanagement van 8 uur per week a € 75			-30.000	-30.000	-30.000
Innovatie door AI - licenties		-25.000	-75.000	-75.000	-75.000

Innovatie door AI - personeel						
Sjablonen - 0,5 structureel				-50.000	-50.000	-50.000
Digitalisering en procesverbetering in zorgketen			-40.000	-40.000	-40.000	-40.000
Extra kosten Ensia / Audits e.d.						
Totaal structureel benodigde inzet		-30.000	-125.000	-275.000	-275.000	-275.000

Ontwikkelingen		2025	2026	2027	2028	2029
Cloud & Software as a service (SAAS) - 5 kernapplicaties						
- structurele kosten onderhoud en dataopslag)			-40.000	-80.000	-120.000	-160.000
- besparing op voorzieningen in eigen huis					50.000	100.000
ophogen flexibele schil naar 1,5% van de personeelskosten				-250.000	-250.000	-250.000
Totaal ontwikkelingen		0	-40.000	-330.000	-320.000	-310.000

Zoals uit deze tabel valt af te lezen hebben we nog niet in alle gevallen de extra structureel benodigde inzet van bedragen voorzien. De reden hiervoor is simpel, we weten het namelijk nog niet. We verwachten hier de komende tijd meer duidelijkheid over te krijgen en zullen dit zodra deze duidelijkheid er is opnemen in de betreffende tabel en u hierover informeren in de komende P&C documenten. Voor nu stellen we voor in te stemmen met de aangegeven opzet van de maatregelen de extra structureel benodigde inzet en de ontwikkelingen.

In samenvattende zin ontstaat het volgende beeld:

Samenvatting		2025	2026	2027	2028	2029
Totaal maatregelen		283.000	779.000	1.505.000	1.825.000	1.882.000
Totaal structureel benodigde inzet		-30.000	-125.000	-275.000	-275.000	-275.000
Totaal ontwikkelingen		0	-40.000	-330.000	-320.000	-310.000
Totaal		253.000	614.000	900.000	1.230.000	1.297.000

Oplopende taakstelling		200.000	600.000	900.000	1.100.000	1.100.000
Saldo		53.000	14.000	-	130.000	197.000

De voordelige saldi over de jaren 2025 en 2026 verrekenen we met de flexibele schil en de voordelen over de jaren 2028 en 2029 reserveren we voorlopig omdat we weten dat we nog te maken gaan krijgen met extra structureel benodigde inzet die samenhangt met het doorvoeren van de maatregelen maar waarvan we exacte impact nog niet weten.

Incidentele investeringen in het kader van de versnelling organisatieontwikkeling

Zoals in de inleiding bij deze paragraaf is weergegeven vraagt het daadwerkelijk kunnen versnellen van de organisatieontwikkeling investeringen aan de voorkant. Hiervoor hebben we bij de beide deelnemende gemeenten om een eenmalig budget gevraagd van € 1 miljoen. Dit budget is ons toegekend als onderdeel van de totale versnelling van de organisatieontwikkeling Noaberkracht met daaraan gekoppeld een taakstelling die gefaseerd oploopt naar een bedrag van € 1,1 miljoen.

Zoals het zich nu laat aanzien gaan de incidentele € 1 miljoen aanwenden voor de volgende zaken:

- Innovatie door Artificial Intelligence (AI) -> 2 jaar lang 1FTE € 200.000
- Datagedreven werken -> 2 jaar lang 1 FTE € 200.000
- Procesoptimalisatie -> 2 jaar lang 1 FTE € 200.000
- Digitalisering en procesverbetering in de zorgketen € 85.000

4. Basisbegroting

Inleiding

De begroting van Noaberkracht bestaat uit een ambitiedeel en een basisbegroting. In dit hoofdstuk treft u de basisbegroting aan. De basisbegroting bestaat uit twee onderdelen: Programma Bedrijfsvoering en Algemene Dekkingsmiddelen en onvoorzien.

Het programma Bedrijfsvoering bestaat uit de volgende onderdelen:

- Personeel
- Huisvesting
- Informatievoorziening
- Tractie
- Goederen en diensten, overig
- Projecten

Algemene Dekkingsmiddelen en onvoorzien bevat de bijdragen van de beide gemeenten en Stichting Participatie Noaberkracht.

4.1 Programma Bedrijfsvoering

Onderdelen

Het programma bedrijfsvoering bestaat uit de grote onderdelen binnen Noaberkracht:

- Personeel
- Huisvesting
- Informatievoorziening
- Tractie
- Goederen en diensten, overig
- Projecten

Personeel

Algemeen

De kosten van het onderdeel personeel bestaan uit de onderdelen: personeel in vaste dienst, personeel in tijdelijke dienst (inhuur), uitbestede werk, inkoop van dienstverlening, secundaire arbeidsvoorwaarden en overige aan personeel gelieerde kosten.

Kengetallen

Cijfers per 1 januari 2025:

<u>Aantal fte</u>	
Aantal fte in dienst*	407,64 fte
Aantal externen	45 fte
<u>Aantal medewerkers</u>	
Aantal medewerkers vaste aanstelling	408 mdw
Aantal medewerkers tijdelijke aanstelling	56 mdw
Aantal externen	82 mdw

<u>Man/vrouw verdeling personeel in dienst</u>	
Mannen in dienst	196 (194,67 fte)
Vrouwen in dienst	268 (212,97 fte)

LEEFTIJDOPBOUW MEDEWERKERS			
Leeftijdscategorie	Vrouw	Man	Totaal
< 20 jaar	0	1	1
20 tot 25 jaar	7	7	14
25 tot 30 jaar	26	10	36
30 tot 35 jaar	31	24	55
35 tot 40 jaar	24	25	49
40 tot 45 jaar	28	17	45
45 tot 50 jaar	20	14	34
50 tot 55 jaar	37	31	68
55 tot 60 jaar	45	29	74
60 tot 65 jaar	35	41	76
65 jaar en ouder	8	4	12
Totaal	261	203	464

Actuele ontwikkelingen

Binnen het onderdeel personeel is sprake van een aantal autonome ontwikkelingen die verwerkt zijn in de begroting 2026:

Versnelling organisatieontwikkeling

Het bestuur en de directie van Noaberkracht wil extra inzetten op een versnelling van de organisatieontwikkeling. Deze extra inzet zal gaan lopen via de bestaande 4 ambitielijnen en de drie aangegeven bestuurlijke aandachtspunten met specifieke aandacht voor de volgende onderwerpen:

- Data gedreven sturen
- Verbeteren en vereenvoudigen Planning&Control cyclus
- Artificial Intelligence (AI)
- Procesoptimalisatie
- Digitalisering en automatisering

Deze versnelling en de daarmee gepaard gaande extra inzet vraagt een investering aan de voorkant van € 1 miljoen om op termijn een voordeel te kunnen inboeken van € 1,1 miljoen. Om de effecten en de efficiencyvoordelen van de aangegeven extra inzet op de benoemde onderwerpen te kunnen realiseren zal uiteraard gebruik worden gemaakt van de strategische personeelsplanning met als uitgangspunt dat op een zorgvuldige manier met het personeel wordt omgegaan. het in te boeken voordeel van € 1,1 miljoen is als een taakstelling op Noaberkracht opgenomen in deze begroting 2026. Voor de verdere invulling van deze taakstelling is een afzonderlijke paragraaf (3.3 versnelling organisatieontwikkeling / taakstelling Noaberkracht) opgenomen.

CAO

Inleiding

VNG, WSGO, FNV Overheid, CNV Overheid en CMHF Overheid hebben op 17 april 2025 een eindresultaat voor de Cao Gemeenten en de Cao SGO (Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties) bereikt. Het eindresultaat moet worden gelezen tegen de achtergrond van de financieel moeilijke tijden die de sector gemeenten tegemoet gaat. In 2026 krijgen gemeenten een flinke korting te verwerken op het Gemeentefonds. De looptijd van de nieuwe cao bedraagt twee jaar.

De nieuwe cao's lopen van 1 april 2025 tot en met 31 maart 2027 (24 maanden). Het resultaat wordt definitief na de ledenraadplegingen van de afzonderlijke partijen en bekrachtiging door de afzonderlijke besturen. Vooruitlopend hierop hebben wij bij de raming van onze personeelskosten voor de begroting 2026 al wel rekening gehouden met de structurele salarisaanpassingen.

Structurele salaris aanpassingen

In de nieuwe CAO zijn de volgende structurele salarisstijging totaal 6,7% plus €35 nominaal opgenomen: De reguliere salarisschalen worden verhoogd met:

- 1 april 2025 een loonstijging van 2%
- 1 oktober 2025 een loonstijging van 1,85%
- 1 januari 2026 het bodem uursalaris 16 euro exclusief schaal A (zie verderop)
- 1 januari 2026 €35 nominaal in de salarisschalen
- 1 juli 2026 een loonstijging van 1,25%
- 1 januari 2027 een loonstijging van 1,6% (niet meegenomen in de personeelsbegroting 2026)

Dit betekent voor de begroting 2026 een stijging van de personeelskosten van €

Toelagen en vergoedingen

Met ingang van 1 oktober 2025 wordt aangepast :

- De toelage onregelmatige dienst (artikel 3.11 cao) wordt verhoogd op zaterdag en zon- en feestdagen.
 - o Zaterdag 75% (nu 40%)
 - o Zon- en feestdagen 100% (nu 65%)
- De thuiswerkvergoeding in artikel 3.22a cao wordt van € 2,15 netto verhoogd naar € 2,40 netto. De internetvergoeding blijft € 0,85 netto per dag voor iedere dag die de medewerker thuiswerkt.

De kosten van deze aanpassing bedraagt ongeveer € 5.000 en vangen we op binnen de bestaande personeelsbudgetten.

Met ingang van 1 januari 2026 wordt ingevoerd:

- De werkgever **moet** lokaal een regeling vaststellen voor een vergoeding van reiskosten woon-werkverkeer (artikel 3.22 lid 1 cao). Wij komen in de loop van het 2025 maar in ieder geval voor 1 januari 2026 met een lokale regeling. In de thans voorliggende begroting 2026 houden wij geen rekening met een vergoeding voor woon-werkverkeer.

Seniorenregeling

De seniorenregeling 2023-2025 wordt in 2025 geëvalueerd van kracht. In de loop van 2025 vindt besluitvorming naar aanleiding van deze evaluatie plaats.

Bedrijfsplan Openbare ruimte

In aanvulling op het bedrijfsplan "Samenspel" van de buitendienst is voor het hele organisatieonderdeel Openbare Ruimte een plan opgesteld. Dit plan draagt bij aan de ambitie, na de verkenning samenwerking met Oldenzaal, om de toekomstbestendigheid van Noaberkracht te borgen. Om de tactische en strategische aansturing van het organisatieonderdeel Openbare Ruimte te versterken wordt er een formatie-uitbreiding gerealiseerd. Met deze uitbreiding is er meer focus op lange termijn doelstellingen en worden de beschikbare middelen meer doelmatig ingezet. Risico's worden beter gemanaged, we komen beter in 19

control en uitgaven voor het onderhoud van de openbare ruimte worden voorspelbaarder. Vanaf 2024 nemen we 4 jaar de tijd om een nieuwe sturingsmethodiek en het plan te implementeren.

Modernisering nieuwe Archiefwet

In de begroting 2024 is al vermeld dat invoering van de nieuwe Archiefwet gevolgen heeft, namelijk de aanstelling van een archivaris voor 0,2 FTE. Dit was een schatting omdat feitelijke aanwijzingen ontbraken. Deze ligt er nu wel concreet: voor de gemeente Dinkelland 0,5 fte en de gemeente Tubbergen 0,25 fte. Alle gemeentes zijn ingeschaald naar inwoneraantal en op basis hiervan is een verdeling gemaakt. Vanuit Archiefbeheer betekent het werken voor 2 gemeentes en de organisatie dat er 3 archieven onderhouden moeten worden. Dit vraagt meer beheer dan het werken voor 1 organisatie. In regionaal verband vinden trainingen plaats. De Archiefinspectie houdt toezicht en voert controles op de kwaliteit van de archieven.

Beleidsindicatoren

BELEIDSINDICATOREN			
Indicator	Noaberkracht 2023	Noaberkracht 2024	Omschrijving
Omvang formatie	8,32	8,51	Aantal fte per 1.000 inwoners
Omvang bezetting	9,78	10,03	Aantal medewerkers per 1.000 inwoners
Omvang overhead	96,2%	97,8%	Totale overhead gedeeld door totale lasten
Externe inhuur	13,5%	14,19%	Kosten externe inhuur gedeeld door de totale loonsom plus kosten externe inhuur
Apparaatskosten per inwoner	€ 898	€ 933	Kosten per inwoner

Bovenstaande verplichte beleidsindicatoren geven de meest recente cijfers die beschikbaar zijn weer.

Huisvesting

Algemeen

De exploitatie van de personeelslocaties zijn opgenomen onder het onderdeel huisvesting.

Kengetallen

- Gebruikslocaties:
 - Gemeentehuis Dinkelland
 - Gemeentehuis Tubbergen
 - Gemeentewerf Ootmarsum
 - Newtonstraat Tubbergen
 - Echelpoelweg Weerselo
 - Hanzeweg Denekamp

Actuele ontwikkelingen

Huisvesting

Medewerker veiligheid is een steeds groter thema geworden, daarvoor worden de nodige maatregelen getroffen. Te denken valt dan aan glazen schermen op de balies van burgerzaken, extra voorzieningen in spreekkamers en camerabewaking in de centrale hal. Maatregelen worden uitgevoerd met reeds beschikbaar gestelde middelen.

Energie

Elektra wordt vanaf 2026 op een andere manier ingekocht, namelijk via een zelfleveringsmodel. De duurzaamheidsbevorderaar Twence zal daarin optreden als leverancier. Omdat Twence van de gemeenten is leveren de gemeenten aan zichzelf. Welke gevolgen dit model heeft voor de prijsvorming is nog niet geheel te overzien. Wel is afgesproken om net als bij het huidige model voor een basishoeveelheid langjarige prijsafspraken te maken, voor het deel wat overblijft, het zogenaamd passend maken van het profiel en de onbalans die optreedt wordt gebruik gemaakt van de korte termijn (Spot) markt. Op deze manier is het grootste risico van prijsschommelingen afgedekt.

Beleidsindicatoren

Het onderdeel huisvesting kent geen verplichte beleidsindicatoren.

Informatievoorziening

Algemeen

De kosten van het onderdeel Informatievoorziening bestaan uit aanschaf, onderhoud en vervanging van alle hard- en software in gebruik bij Noaberkracht.

Vervangingsinvesteringen

UPS Tubbergen

In 2019 is in de serverruimte in Tubbergen een UPS geplaatst. Een UPS is een apparaat dat er voor zorgt dat de serverruimte van stroom wordt voorzien bij spanningsdippen en stroomstoringen totdat het noodstroom-aggregaat de taak overneemt of wanneer de spanning terug komt. De gemiddelde levensduur bedraagt 7 jaar. Om verstoring in het ICT-netwerk te voorkomen zijn wij voornemens de UPS in 2026 te vervangen.

VERVANGINGSINVESTERINGEN			
Investerings die in 2026 in de begroting staan en vanuit 2025 zijn doorgeschoven.			
Omschrijving	Startsaldo	Afschrijvingstermijn in jaren	Afschrijvingslast per jaar
Tablets	€15.883,00	4	€ 3.971
Laptops	€167.588,00	3	€ 55.863
Smartphones	€100.924,00	3	€ 33.641
Vervanging applicatie Belastingen	€90.000,00	5	€ 18.000
Uitbreiding Key2Financiën/Factuurherkenning	€26.594,00	5	€ 5.319
Centrale UPS Tubbergen	€15.000,00	7	€ 2.143
Vervanging Core-switches	€95.120,00	6	€ 15.853
Uitbreiding Backupopslag 2021	€52.000,00	5	€ 10.400
Apparatuur Teams Rooms vergaderruimten	€58.250,00	5	€ 11.650
Multimedia (TV-schermen)	€41.000,00	5	€ 8.200
Squit iBIS	€15.000,00	5	€ 3.000
iPad Pro's	€22.000,00	4	€ 5.500
Zendinstall mob. telefonie gem.huis Dinkelland	€33.000,00	3	€ 11.000
Easytrack Voertuigen volgsysteem	€16.875,00	5	€ 3.375
Aanschaf Qmanage	€11.000,00	5	€ 2.200
Klantvolgsysteem	€20.000,00	5	€ 4.000
Afsprakenzuilen	€15.000,00	5	€ 3.000
Procura App	€2.500,00	5	€ 500
Couverteermachine	€7.000,00	5	€ 1.400
Vervanging vergunningensysteem Powerbrowser(SquitXO)	€105.000,00	5	€ 21.000
Verkeersmilieukaart iCinity	€5.000,00	3	€ 1.667
GEO systeem	€163.000,00	5	€ 32.600
Topdesk	€57.000,00	5	€ 11.400
Zaaksysteem incl. frontoffice	€221.500,00	5	€ 44.300
EMVI Prestatiemeting	€4.000,00	5	€ 800
Vervanging applicatie Sociaal Domein	€120.000,00	5	€ 24.000
eDienstverlening 2020	€24.300,00	5	€ 4.860
Vervanging 100x beeldschermen 7jr afsch	€23.500,00	7	€ 3.357

Actuele ontwikkelingen

MS-Teams

In 2025 is een start gemaakt om MS-Teams te implementeren bij Noaberkracht. Dit project is gefaseerd opgepakt en wordt in 2026 voortgezet. De implementatie zorgt ervoor dat er eenvoudiger kan worden samengewerkt in documenten, maar wordt ook aangegrepen om informatiebeheer nog beter te organiseren.

Archiefwet

De verwachting is dat de nieuwe Archiefwet na enkele jaren vertraging eind 2025 in gaat. De Nieuwe Archiefwet betekent het volgende:

- Verplichting tot het aanstellen van een archivaris. Middelen hiervoor zijn reeds gereserveerd.
- Scherpere eisen aan digitale duurzame opslag van bestanden en data. Dit heeft gevolgen voor het strakker inrichten van het E-depot.
- De overbrengingstermijn wordt 10 jaar i.p.v. de huidige 20 jaar. Alle dossiers worden na 10 jaar openbaar toegankelijk en moeten aan de eisen van openbaarheid voldoen, denk aan checken beperkingen, privacy etc. Alle dossiers (fysiek en digitaal) die hieronder vallen, zullen hierop gescreend moeten worden.

Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen

Cyberdreigingen, zoals phishing en ransomware, nemen toe. We willen en moeten onze systemen en software zo goed als mogelijk hiertegen beschermen. We moeten ons daarbij houden aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de vernieuwde Europese richtlijn voor 'Network Information Security' (NIS2).

Dit vraagt om;

- bewustwording bij de medewerkers van Noaberkracht.
- inzicht in de systemen en de plekken in de organisatie waar gevoelige informatie wordt verwerkt, middels een register van verwerkingen.
- processen die zo zijn ingericht dat we hier continu oog voor hebben. Hierbij valt te denken aan de processen voor inkoop- en contractmanagement, maar ook Changemanagement.
- contractuele afspraken met onze leveranciers die borgen dat zij zich houden aan de veiligheidseisen en regels m.b.t. het omgaan met gevoelige informatie.

In de begroting van 2024 is voor Digitale weerbaarheid een structurele post opgenomen die groeit van € 25.000 in 2024 tot € 60.000 in 2026 en de jaren daarna. Dit budget blijkt niet voldoende om de veiligheid structureel te borgen. De inschatting is dat er uiteindelijk structureel zeker € 150.000 nodig is.

- We verhogen het budget in 2026 naar € 100.000 en vanaf 2027 naar structureel € 150.000 en belasten deze kosten door naar de beide deelnemende gemeenten in Noaberkracht. Het betreft hier immers een wettelijke verplichting.

Cloud & Software as a service (SAAS)

Software leveranciers brengen applicaties naar de Cloud om sneller te kunnen ontwikkelen en de applicaties continu "up to date" te houden. Dit wordt Software as a service (SAAS) genoemd. De komende jaren voorzien wij de overgang naar de Cloud voor 5 van onze kernapplicaties. De structurele lasten (voor onderhoud en data opslag) zijn bij SAAS hoger. De hybride situatie waarbij applicaties deels in de Cloud staan en deels in huis zorgen de komende jaren nog voor extra kosten. We verwachten dat de Cloud migratie over ca. 5 jaar is afgerond, waarna we de voorzieningen voor dataopslag in eigen huis kunnen worden ontmanteld en hiermee een besparing kan worden gerealiseerd.

- De structurele meerkosten bedragen ca. €40.000 per applicatie en zijn de komende jaren gefaseerd nodig. Vanaf € 40.000 in 2026. Oplopend tot structureel € 200.000 in 2030.
- Vanaf 2028 kan gefaseerd een besparing van €150.000 structureel worden gerealiseerd op voorzieningen in eigen huis; 2028 € 50.000, 2029 € 100.000, 2030 € 150.000.

Deze kosten nemen we mee in de versnelling van de organisatieontwikkeling zoals opgenomen in paragraaf 3.3.

Common Ground

In het verlengde van de overstap naar de Cloud en SaaS werken de gemeenten collectief aan een geheel vernieuwde en compleet andere ingerichte Informatievoorziening. Het IT Platform Twente onderzoekt een gezamenlijk platform-onafhankelijke cloudomgeving voor hosting en beheer.

Afhankelijkheid van Leveranciers en Buitenlandse Technologische Platforms

Met de overgang naar applicaties en dataopslag in de Cloud worden we steeds meer afhankelijk van onze leveranciers. Dit roept vragen op over digitale soevereiniteit, de controle over data en toekomstige flexibiliteit. Het is van belang regie te houden middels goed ingericht contractmanagement en strategische keuzes die onze onafhankelijkheid en weerbaarheid op de lange termijn blijven borgen.

Bovenlokale samenwerking

In 2025 wordt er onderzoek gedaan of, en hoe een toekomstbestendige informatievoorziening kan worden bewerkstelligd met andere Twentse gemeenten. De uitkomsten van het onderzoek zullen van invloed zijn op de ontwikkelingen in de komende jaren.

Beleidsindicatoren

Het onderdeel Informatievoorziening kent geen verplichte beleidsindicatoren.

Tractie

Algemeen

Onder tractie wordt bij dit onderdeel verstaan alle vervoersmiddelen binnen Noaberkracht. De kosten van al deze vervoersmiddelen bestaan uit aanschaf, onderhoud, vervanging en overige exploitatielasten.

Kengetallen

De volgende vervoersmiddelen zijn per februari 2025 aanwezig binnen Noaberkracht:

- 4 bakfietsen
- 8 werktuigdragers
- 3 heftrucks
- 3 utiliteitsvoertuigen
- 14 bestelauto's
- 31 bussen
- 4 vrachtwagens
- 7 tractoren
- 3 mobiele kranen
- 1 shovel

Vervangingsinvesteringen

De vervanging van tractiemiddelen vindt in principe plaats op basis van het jaarlijkse vervangingsschema. Middels de vastgelegde afschrijvingstermijnen in de financiële verordening van Noaberkracht worden de afschrijvingstermijnen toegepast.

Echter, er wordt wel kritisch gekeken naar de technische staat van de voertuigen. Bij de tractiemiddelen die nog in goede staat zijn kan er voor worden gekozen om vervanging een jaar op te schuiven.

Beleidsindicatoren

Het onderdeel tractie kent geen verplichte beleidsindicatoren.

Overzicht baten en lasten

Er zijn een aantal onderdelen die binnen het onderdeel tractie vallen, om een beeld te geven zijn hieronder de grootste kostenposten weergegeven:

- Klein gereedschap, materieelaankoop
- Gas
- Brandstof voertuigen
- Motorrijtuigenbelasting en verzekering voertuigen
- Onderhoud/repatriatie voertuigen
- lease auto('s)
- Stelpost kapitaallasten (plafond)
- Afschrijvingslasten

Voor Tractie wordt gewerkt volgens de beginselen van een ideaalcomplex. Dat wil zeggen dat de totale omvang van de kosten binnen Tractie gelijk blijft. Vrijval van kapitaallasten wordt toegevoegd aan de stelpost kapitaallasten binnen Tractie zodat de vervanging op termijn geborgd is.

Goederen en diensten, overig

Algemeen

Onder dit onderdeel zijn de kosten van de zogenaamde overige goederen en diensten verantwoord. Hierbij moet worden gedacht aan facilitaire kosten, elektrische leaseauto's, contributies, portokosten, dagelijks en correctief onderhoud van gebouwinstallaties.

Kengetallen

Er zijn geen kengetallen voor het onderdeel goederen en diensten, overig.

Actuele ontwikkelingen en nieuw beleid

Dagelijks en correctief onderhoud gebouwen

Vanaf 1 april 2025 zijn we gestart met een nieuw onderhoudscontract voor het onderhoud aan de installaties in de gebouwen. Omdat de gebouwen steeds ouder worden lopen de kosten voor correctief onderhoud (reparaties) verder op. Daarnaast zijn de kapitaallasten lager. De verwachting is dat de kosten voor correctief onderhoud in 2026 met € 30.000 zullen toenemen. In de planning is een verduurzamingslag opgenomen voor het gemeentehuis in Denekamp en de gemeentewerf in Ootmarsum. De gemeente Dinkelland zal omstreeks 2027 een investering doen om een deel van de installaties te vervangen (die zijn dan ook 20 jaar oud). Daarna is de verwachting dat het correctief onderhoud niet verder zal stijgen. Deze meerkosten ten bedrage van € 30.000 dekken we via de stelpost prijscompensatie.

Portokosten

Eind 2024 is een meervoudig onderhandse aanbesteding gehouden voor de postbezorging. Op 1 januari 2025 is een nieuwe overeenkomst ingegaan met onze post dienstverlener MSG, de tarieven in deze overeenkomst zijn behoorlijk gestegen t.o.v. het vorige contract. We verwachten deze meerkosten op te kunnen vangen door de fysieke postbezorging verder te beperken. Daarnaast gaan we sturen op een juistere en betere doorbelasting van vooral grotere mailingen aan de betreffende activiteit / het betreffende project (vaak binnen de gemeenten).

Huur van andere roerende zaken

Onder huur van andere roerende zaken vallen voornamelijk de leasekosten van de elektrische auto's, omdat de ambitie van de gemeenten is om emissievrij de dienstreizen af te kunnen leggen in 2030 wordt er extra ingezet op elektrisch vervoer. Eind 2024 is een meervoudig onderhandse aanbesteding georganiseerd waarbij het nieuwe contract is ingegaan op 1 maart 2025. Daarin zijn de brandstof auto's van de toezichthouders al vervangen voor elektrische varianten. De leasekosten stijgen daarmee. Voor 2025 en 2026 wordt er budget toegevoegd vanuit de middelen beschikbaar in Leefomgeving van de toekomst. Voor de jaren erna zullen er middelen vrij moeten komen vanuit andere budgetten, te denken valt dan natuurlijk aan besparing op brandstof maar ook aan de kilometervergoeding voor medewerkers. De kostenstijging voor lease betreft jaarlijks circa € 28.000 structureel. Er is een voorstel in voorbereiding om deze dekking te regelen.

Lunchvoorzieningen

Uit het medewerker tevredenheid onderzoek is naar voren gekomen dat de kantine functie erg gemist werd.

We werken nu met een zogenaamde slimme koelkast met een breed assortiment aan lunchproducten. Gezien het gebruik van de slimme koelkast mogen we constateren dat deze voorziening voorziet in een behoefte en daarmee ook de vervallen kantine functie (voor een deel) invult. We verwachten dat we deze voorziening zullen continueren en gaan op zoek naar structurele dekking.

Beleidsindicatoren

Het onderdeel goederen en diensten, overig kent geen verplichte beleidsindicatoren.

Overzicht baten en lasten

Er zijn een aantal onderdelen die binnen het onderdeel goederen en diensten, overig vallen, om een beeld te geven zijn hieronder de grootste kostenposten weergegeven:

- Bureaumaterialen en andere facilitaire kosten
- Klein gereedschap en materieelaankoop
- Brandstof voertuigen
- Onderhoud/reparatie
- Contributies
- Portokosten
- Verkoop kleine gebruiksgoederen

Projecten

Algemeen

Binnen Noaberkracht lopen verschillende projecten die zowel inhoudelijk als financieel in dit onderdeel worden toegelicht. Voor het jaar 2025 is er één project bekend op dit moment: Omgevingswet.

Kengetallen

Er zijn geen kengetallen voor het onderdeel projecten.

Actuele ontwikkelingen en nieuw beleid

Omgevingswet

De Omgevingswet is op 1 januari 2024 in werking getreden. Vanaf die datum is er automatisch een omgevingsplan voor elke gemeente, waarin onder andere de bestemmingsplannen staan. Dit omgevingsplan wordt nu bijgewerkt voor verschillende gebieden, zoals woonkernen, bedrijfsterreinen en het buitengebied. Voor de woonkernen wordt verwacht dat de wijziging van het omgevingsplan eind 2025 of begin 2026 aan de gemeenteraad wordt voorgelegd. Daarna komen de bedrijfsterreinen en het buitengebied aan de beurt.

Voor aanvragen om het omgevingsplan te wijzigen, wordt nu de TAM-IMRO methode gebruikt. Dit is een tijdelijke werkwijze die het mogelijk maakt om volgens de oude regels te werken, terwijl de Omgevingswet al in werking is. Deze methode vervalt echter per 1 januari 2026.

Vanaf 1 januari 2026 moet de STOP-TPOD methode gebruikt worden om het omgevingsplan te wijzigen. Het is een systematiek die specifiek is ontwikkeld voor de nieuwe wetgeving en vervangt de tijdelijke TAM-IMRO methode die nu nog gebruikt wordt.

Beleidsindicatoren

Het onderdeel projecten kent geen verplichte beleidsindicatoren.

Totaal baten en lasten programma bedrijfsvoering

Overzicht baten en lasten

Omschrijving Product	Inkomsten/uitgaven	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
01 Programma bedrijfsvoering					
Personeel, bedrijfsvoering	Lasten	42.283.105	42.242.507	42.380.403	42.923.636
	Baten	-2.772.934	-2.701.983	-2.737.755	-2.773.670
Saldo		39.510.171	39.540.524	39.642.648	40.149.966
Huisvesting	Lasten	981.441	981.441	980.933	975.042
	Baten	-31.329	-31.329	-31.329	-31.329
Saldo		950.112	950.112	949.604	943.713
Tractie	Lasten	1.527.617	1.497.016	1.497.015	1.497.017
	Baten	-25.761	0	0	0
Saldo		1.501.856	1.497.016	1.497.015	1.497.017
Ict	Lasten	3.998.875	4.109.552	4.103.543	4.103.773
	Baten	-2.461	-2.461	-2.461	-2.461
Saldo		3.996.414	4.107.091	4.101.082	4.101.312
Goederen en diensten, overig	Lasten	553.502	553.502	553.502	553.502
	Baten	-2.700	-2.700	-2.700	-2.700
Saldo		550.802	550.802	550.802	550.802
Totaal - 01 PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING		46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810

4.2 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Algemeen

In Algemene Dekkingsmiddelen en onvoorzien worden de bijdragen van beide deelnemende gemeenten en Stichting Participatie Noaberkracht getoond.

Overzicht baten en lasten

Omschrijving Product	Inkomsten/uitgaven	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
10 Programma dekkingsmiddelen en onvoorzien					
Dekkingsmiddelen en onvoorzien	Baten	-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Saldo		-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Totaal - 10 PROGR DEKKINGSMIDD EN ONVOORZ		-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810

5. Programma Organisatieontwikkeling

5.1 Versterken van het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS)

Omschrijving

Binnen Noaberkracht werken we aan een bestuurlijk ambtelijk samenspel dat past bij onze identiteit: zakelijk, ondernemend en betrokken. We streven naar een samenwerking die professioneel en rolvast is, maar ook persoonlijk en dichtbij. Dat vraagt van ambtenaren politieke sensitiviteit en van bestuurders erkenning voor ambtelijk vakmanschap. Door te investeren in gedeelde waarden, duidelijke afspraken en wederzijds vertrouwen, versterken we de bestuurlijk ambtelijke samenwerking, met het oog op effectieve besluitvorming en maatschappelijke impact.

Wat willen we bereiken?

Goed samenspel tussen bestuur en organisatie is een randvoorwaarde om effectief te kunnen werken aan maatschappelijke opgaven. In 2026 geven we het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS) verder vorm. We maken het herkenbaar in het dagelijks werk, borgen het in teamontwikkeling en versterken de ambtelijke adviesrol.

We werken vooral aan onderstaande onderdelen:

- Duidelijke verankering van BAS in introductieprogramma's en trainingen voor zowel ambtenaren als bestuurders;
- Zichtbaar vertrouwen, ambtelijk vakmanschap en rolvastheid in de samenwerking;
- Sterke adviesvaardigheden bij medewerkers en integraal advies met oog voor politieke context, samenhang en helderheid;
- Een open organisatiecultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak, in lijn met onze kernwaarden.

Deze doelstelling raakt alle vier de ambitielijnen van onze organisatieontwikkeling:

- Samenlevingsgericht werken: versterking van de interactie tussen organisatie en samenleving;
- Ambtenaar van de toekomst: aandacht voor houding, gedrag en professionele randvoorwaarden;
- Van organisatie naar organiseren: heldere rolverdeling en samenhang tussen programma's en lijnorganisatie;
- Meerschallig denken en doen: een stevig bestuurlijk en ambtelijk samenspel in regionale en intergemeentelijke samenwerking.

Wat gaan we daarvoor doen in 2026?

Wat willen we bereiken	Wat gaan we daarvoor doen in 2026	Wat levert het ons op
Duidelijke borging van BAS in introductieprogramma's en trainingen voor zowel ambtenaren als bestuurders.	De introductieperiode verrijken met meer aandacht voor het bestuurlijk ambtelijk samenspel, voor specifieke functies. Nieuwe collega's en bestuurders maken vanaf de start kennis met onze manier van samenwerken. Niet als procedure, maar als gedeeld besef van rollen en wederzijdse verantwoordelijkheid.	Betere samenwerking bestuurlijk-ambtelijk, bekendheid bij nieuwe medewerkers of bestuurders, eenduidigheid in werkprocessen en inwerken.
Zichtbaar vertrouwen, ambtelijk vakmanschap en rolvastheid in de samenwerking.	Gesprek en duidelijkheid over rol bewustzijn, wederzijdse verwachtingen en samenwerking op ambtelijk en bestuurlijk niveau faciliteren. Daarbij stimuleren dat teams stilstaan bij hoe ze samen optrekken met het bestuur, en elkaar daarin versterken. Dit onderdeel maken van o.a. het proces van bestuurlijke besluitvorming.	Meer duidelijkheid over rollen en posities, soepele samenwerking het dagelijks werk. Vergroten van het ambtelijk vakmanschap en aandacht voor ambtenaar zijn.
Sterke adviesvaardigheden bij medewerkers en integraal advies met oog voor politieke context, samenhang en helderheid.	Trainingen en begeleiding aanbieden rond beleidsadvisering (leren adviseren), werkplekleren (o.a. tussen ervaren en minder ervaren beleidsmedewerkers en adviseurs) en eenduidigheid aanbrengen in besluitvorming, zowel in proces als in taal en samenwerking onderling.	Heldere adviezen die aansluiten op de bestuurlijke behoefte, samenhangen met andere thema's.
Een open organisatiecultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak, in lijn met onze kernwaarden.	Actief uitnodigen tot kritische vragen en bespreekbaar maken van dilemma's in bijvoorbeeld teams. Ruimte organiseren voor eerlijke reflectie dat dit bijdraagt aan kwaliteit van besluitvorming.	Een open cultuur in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel, een lerende organisatie.

5.2 Ontwikkeling van medewerkers en teams

Omschrijving

Binnen Noaberkracht bouwen we aan teams die eigenaarschap tonen, samenwerken over grenzen heen en verantwoordelijkheid nemen voor resultaat.

We versterken een organisatiecultuur waarin vakmanschap en zelforganisatie hand in hand gaan met duidelijke afspraken, onderlinge afstemming en vertrouwen. Medewerkers en leidinggevendenden werken samen aan het verbinden van werkprocessen, rollen en maatschappelijke opgaven. Zelforganisatie is geen doel op zich, maar onderdeel van professioneel en georganiseerd samenwerken. Dit in lijn met onze kernwaarden en het medewerkersprofiel.

Wat willen we bereiken?

In 2026 werken we aan versterken van samenwerking tussen medewerkers en teams. We maken het herkenbaar in het dagelijks werk, borgen het in teamontwikkeling en versterken het gezamenlijk leervermogen. We maken zelforganisatie concreet: hoe je als team zaken regelt en hoe je samenwerkt met collega's buiten je team. Dit doel focust op onderlinge teamafspraken en persoonlijke rolduidelijkheid, in lijn met SPP. We sluiten hiermee aan op onze manier van werken zoals die is beschreven in het medewerkersprofiel: wij werken samen, vanuit kennis en talent, voor en met inwoners, en doen wat nodig is.

We werken vooral aan onderstaande onderdelen:

- Teams voeren structureel het gesprek over wat goed gaat, wat beter kan en welke werkafspraken nodig zijn;
- Taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn inzichtelijk, zodat iedereen weet wie waarop aanspreekbaar is;
- Medewerkers en leidinggevenden leren werken met ruimte, vertrouwen en onderlinge afstemming;
- Samenwerking tussen teams wordt versterkt, gericht op het verbinden van vakmanschap, werkprocessen en maatschappelijke opgaven.

Deze doelstelling raakt meerdere ambitielijnen van onze organisatieontwikkeling:

- Ambtenaar van de toekomst: via het medewerkersprofiel, TMA en leiderschap maken we eigenaarschap en samenwerking zichtbaar en tastbaar.
- Samenlevingsgericht werken: zelforganisatie werkt pas écht als die aansluit bij de vraag van inwoners en partners.
- Van organisatie naar organiseren: de koppeling met SPP. En structuren, rollen en rolduidelijkheid zijn ondersteunend aan hoe teams werken en samen resultaat boeken.

Wat gaan we daarvoor doen in 2026?

Wat willen we bereiken	Wat gaan we daarvoor doen in 2026	Wat levert het ons op
Teams voeren regelmatig het gesprek over wat goed gaat, wat beter kan en welke werkafspraken nodig zijn.	Deze gesprekken onderdeel te maken van hoe teams werken. Leidinggevenden en medewerkers nemen hierin gezamenlijk verantwoordelijkheid.	Gezamenlijke reflectie, een lerende organisatie en de basis voor continu verbeteren. Zelforganisatie wordt daarmee geborgd.
Taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn inzichtelijk, zodat iedereen weet wie waarop aanspreekbaar is.	Door in teams in gesprek te gaan over ieders bijdrage, grenzen en talent. Waar nodig rolbeschrijvingen uitwerken, in lijn met SPP. Vooral ook om af te stemmen en te verduidelijken.	Duidelijkheid en efficiëntie doordat iedereen weet wie waarvoor aan zet is. Goede samenwerking en ruimte om elkaar aan te spreken. Teams organiseren zichzelf effectiever.
Medewerkers en leidinggevenden leren werken	Door aandacht te geven aan houding, communicatie en gezamenlijk leiderschap. We	Eigenaarschap, wederzijds vertrouwen en een cultuur

met ruimte, vertrouwen en onderlinge afstemming.	ondersteunen waar nodig, maar leren vooral in de praktijk.	waarin mensen initiatief durven en mogen nemen.
Samenwerking tussen teams wordt versterkt, gericht op het verbinden van vakmanschap, werkprocessen en maatschappelijke opgaven.	Door collega's bij elkaar te brengen vanuit inhoud en gedeelde verantwoordelijkheid, en daarin ruimte te geven om te leren en af te stemmen.	Sterkere verbinding tussen beleid, uitvoering en dienstverlening leidt tot meer gezamenlijkheid en mogelijk meer impact.

5.3 Slimmer en efficiënter organiseren en werken

Omschrijving

Binnen Noaberkracht werken we aan een flexibele organisatie-inrichting die past bij onze veranderende opgaven en schaal. We streven naar een efficiënte inzet van talent en capaciteit, met oog voor strategische personeelsplanning en wendbaarheid in de uitvoering. Dat betekent: processen die logisch en eenvoudig zijn, rollen die helder verdeeld zijn en technologie die ons werk ondersteunt in plaats van belemmert. Onder het credo anders en slimmer werken blijven we processen optimaliseren, digitaliseren en informatie beter benutten. We zetten in op het herzien van werkprocessen, het gebruik van stuurinformatie, een flexibele inzet van mensen én slimme technologische toepassingen, zoals digitale formulieren, sjablonen en AI. Gericht op effectiviteit, continuïteit en toekomstbestendigheid.

Wat willen we bereiken?

Om toekomstbestendig te blijven, kijken we kritisch naar hoe we het werk organiseren. De juiste mensen op de juiste plek en optimaal ingerichte werkprocessen, afgestemd op de veranderende opgaven van beide gemeenten. In 2026 zetten we stappen naar een organisatie die flexibel is ingericht en beter kan inspelen op wisselende capaciteit en taken en werkt vanuit duidelijke rollen, processen en samenwerkingsvormen. Daarnaast krijgt Artificial Intelligence (AI) een structurele plek. We versterken de kennis van medewerkers én investeren in AI-systemen die ons werk slimmer en sneller maken.

We werken vooral aan onderstaande onderdelen:

- We herijken de rol duidelijkheid en taakverdeling binnen teams met actuele rolbeschrijvingen, zodat verantwoordelijkheden helder zijn en er beter samengewerkt wordt aan maatschappelijke opgaven.
- Borgen van scenarioplanning RAET/Youforce om formatie en inzet aan te laten sluiten op strategische opgaven;
- Sturingsinformatie te benutten bij formatiebesluiten en keuzes over bezetting en capaciteitsinzet;
- In te zetten op flexibele schil, interne mobiliteit en tijdelijke inzet daar waar pieken in het werk zijn;
- Over organisatiegrenzen heen te werken met integrale (matrix) teams of opgaveteams die per opdracht samenkomen.
- Anders en slimmer werken door procesoptimalisatie en digitalisering.
- Verantwoorde inzet van Artificial Intelligence (AI)

Deze ontwikkeling sluit aan op meerdere ambitielijnen binnen onze organisatieontwikkeling:

- Van organisatie naar organiseren: We verbinden structuur, formatie en opgave via strategisch HR-beleid en scenario- en datagedreven sturing.

- Meerschallig denken en doen: We werken met flexibele vormen zoals opgaveteams, netwerken en schillen – passend bij wisselende schaalniveaus. We werken samen met andere gemeenten aan innovatieve toepassingen zoals AI.
- Ambtenaar van de toekomst: We investeren in ontwikkelruimte, eigenaarschap en digitale vaardigheden, zodat medewerkers hun vak goed kunnen blijven uitoefenen.

Wat gaan we daarvoor doen in 2026?

Wat willen we bereiken	Wat gaan we daarvoor doen in 2026	Wat levert het ons op
Rolverdeling en taakverdeling herijken met actuele rolbeschrijvingen en inzet per functiegebied.	Door functies en rollen opnieuw te beschrijven op basis van huidige en toekomstige taken, en deze concreet te koppelen aan teamdoelen en maatschappelijke opgaven.	Meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden, betere inzet van capaciteit en minder overlap of gaten in het werk. Zodat teams effectiever kunnen samenwerken.
Borgen van scenarioplanning RAET/Youforce om formatie en inzet laten aansluiten op strategische opgaven.	Door verschillende toekomstscenario's door te rekenen in het personeelsplanningssysteem en de formatie hier tijdig op aan te passen.	Een betere balans tussen vraag en aanbod van capaciteit en de mogelijkheid om proactief te sturen op personeel en middelen.
Sturingsinformatie benutten bij formatiebesluiten en keuzes over bezetting en capaciteitsinzet.	We gebruiken dashboards en actuele data als basis voor beslissingen over bezetting, taakverdeling en teaminzet. Zo werken we zakelijk, onderbouwd en transparant.	Onderbouwde keuzes, een efficiëntere inzet van middelen en meer grip op de personele kant van de organisatie.
Inzetten op flexibele schil, interne mobiliteit en tijdelijke inzet daar waar pieken in het werk zijn;	Door medewerkers breder inzetbaar te maken, flexibel capaciteit in te huren en een pool te organiseren voor tijdelijke opdrachten.	Minder werkdruk op piekmomenten, snellere inzet bij urgente opgaven en meer ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers.
Over organisatiegrenzen heen werken met integrale (matrix) teams of opgaveteams die per opdracht samenkomen.	Door teams tijdelijk te formeren rond specifieke projecten of thema's, met expertise uit verschillende afdelingen of domeinen.	Snellere samenwerking, meer focus op het resultaat en een organisatie die meebeweegt met wat nodig is.
Anders en slimmer werken door	We nemen de werkprocessen onder de loep en richten deze zo optimaal	Optimale werkprocessen in de hele organisatie, vermindering

procesoptimalisatie en digitalisering.	mogelijk in. Waarbij we inzetten op het voorkomen van verspillingen en digitalisering. Daarnaast investeren we in de digitale vaardigheid van medewerkers.	van administratieve werkzaamheden, digitale formulieren die informatie automatisch naar vakapplicaties sturen en sjablonen die automatisch documenten genereren in de juiste huisstijl.
Verantwoorde inzet van Artificial Intelligence (AI)	We benutten AI o.a. voor het opstellen van beleid, communicatie en data-analyse. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden van chatbots en Robotic Proces Automation (RPA). Tegelijkertijd zorgen we voor heldere richtlijnen m.b.t. zorgvuldig en veilig gebruik van AI in lijn met Europese richtlijnen.	AI wordt op verantwoorde wijze ingezet om kwaliteit en efficiency toe te voegen aan onze processen en dienstverlening.

5.4 Beter en integraal gebruikmaken van informatie

Omschrijving

Binnen Noaberkracht bouwen we aan een organisatie waarin datagedreven werken vanzelfsprekend is. Informatie vormt de basis voor beleidsvoorbereiding, uitvoering, verantwoording en bijsturing. Door te investeren in datavaardigheden, samenwerking en infrastructuur maken we informatie bruikbaar, toegankelijk en betekenisvol. Met oog voor samenhang, kwaliteit en publieke waarden.

Wat willen we bereiken?

Om goede keuzes te maken hebben we actuele, betrouwbare en bruikbare informatie nodig. In 2026 zetten we daarom stappen om informatiegestuurd werken stevig te verankeren in onze dagelijkse praktijk. We benutten dashboards, werken aan een betere koppeling van systemen, en versterken de samenwerking tussen inhoud en informatie.

We werken vooral aan onderstaande onderdelen:

- Datavaardigheden en informatiebewustzijn versterken;
- Dashboards en rapportages actief in te zetten bij de voorbereiding en uitvoering van beleid;
- Verbeteren van informatielandschap en koppelingen;
- Versterken van de samenwerking tussen inhoud en informatie, tussen managers, adviseurs, informatiespecialisten en ondersteuning;

Deze ontwikkeling sluit aan bij meerdere ambitielijnen van onze organisatieontwikkeling:

- Van organisatie naar organiseren: Door data en sturing beter te verbinden, versterken we de samenhang tussen programma's en lijn.
- Meerschallig denken en doen: We werken samen met andere gemeenten aan datakwaliteit en innovatieve toepassingen zoals AI.
- Ambtenaar van de toekomst: De moderne ambtenaar beschikt over digitale vaardigheden, begrijpt de ethiek achter informatiegebruik en weet data in te zetten voor inwoners en samenleving.

Wat gaan we daarvoor doen in 2026?

Wat levert het ons op	Wat gaan we daarvoor doen in 2026	Wat levert het ons op
Datavaardigheden en informatiebewustzijn bij medewerkers versterken.	Gerichte trainingen aanbieden, kennisdeling stimuleren en het gebruik van data actief onderdeel maken van werkprocessen.	Medewerkers kunnen werken met data, wat leidt tot betere beleidsvoorbereiding en uitvoering, gebaseerd op feiten en actuele inzichten.
Dashboards en rapportages actief in te zetten bij de voorbereiding en uitvoering van beleid.	Dashboards standaard gebruiken bij beleidsvorming en voortgangsbesprekingen, met begeleiding voor teams.	Snel signaleren van trends, goede onderbouwing van keuzes en transparantie richting bestuur en samenleving.
Verbeteren van informatielandschap en koppelingen.	Investeren in koppelingen tussen systemen en vernieuwen van de informatiearchitectuur.	Minder dubbel werk, verbeterde datakwaliteit en toegankelijke informatie, die betrouwbaar is voor iedereen die ermee werkt.
Versterken van de samenwerking tussen inhoud en informatie, tussen managers, adviseurs, informatiespecialisten en ondersteuning;	Werkprocessen herontwerpen waarin deze rollen vanaf het begin samenwerken, bijvoorbeeld bij het opstellen van beleid of het inrichten van informatiesystemen.	Samenhang in beleid en uitvoering, efficiënte besluitvorming en goede benutting van aanwezige kennis.

Wat willen we bereiken?

Weten wat er speelt, doen wat nodig is*

We leven en werken in een wereld die verandert. De samenleving stelt andere eisen aan de overheid. Wetgeving en maatschappelijke opgaven volgen elkaar snel op en de complexiteit neemt toe. Inwoners verwachten duidelijkheid, betrokkenheid en maatwerk. Dit vraagt om een organisatie die meebeweegt, koersvast is en werkt aan morgen: die denkt vanuit opgaven en handelt vanuit vertrouwen. Waar medewerkers in positie zijn om hun werk goed te doen, nu en straks. Noaberkracht wil daarin werken vanuit de kernwaarden zakelijk, ondernemend en betrokken, zowel naar binnen als naar buiten toe. Onze organisatieontwikkeling is daarom geen eenmalig traject, maar een continu proces van leren, ontwikkelen en samenwerken.

**) Deze tekst is tot mede stand gekomen met hulp van AI, ter ondersteuning voor de samenhang en formulering. De inhoud is zorgvuldig gecontroleerd door de auteurs.*

Wat gaan we doen?

In 2026 bouwen we verder richting één integraal programma organisatieontwikkeling. Geen vast programma met vooraf bepaalde stappen, maar een aanpak die ruimte biedt om bij te sturen op basis van wat nodig is. We maken steeds een afweging: waar ligt de meeste impact, wat vraagt de situatie nu, en hoe zorgen we dat het ook echt werkt in de praktijk? En passen daarop aan. We blijven dit ontwikkelen op basis van ervaring, reflectie en feedback. De vier ambitielijnen blijven gewoon bestaan, deze verbinden we aan de 4 onderstaande centrale doelen.

We sluiten aan op de koers zoals uitgewerkt in de kaderbrief 2026 en richten ons op vier centrale doelen:

1. Versterken van het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS);
2. Vergroten van kwaliteit en eigenaarschap in de uitvoering;
3. Slimmer en efficiënter organiseren;
4. Beter en integraal gebruikmaken van informatie.

Medewerkersprofiel en kernwaarden als stevig fundament

Het medewerkersprofiel biedt houvast voor ontwikkeling, voor medewerkers individueel en voor teams. Vanuit de gedachte: We werken samen, vanuit kennis en talent, voor en met inwoners waarbij we om kunnen gaan met veranderingen. Onze medewerkers hebben een ondernemende, betrokken en (warm) zakelijke houding. Ze werken aan de doelen van het bestuur, de organisatie én een toekomstbestendige samenleving. Daarbij weten ze wat er speelt en doen wat nodig is, op een samenlevingsgerichte manier.

Ontwikkeling van organisatie en werkcultuur

Om dit profiel écht tot leven te brengen in de praktijk, investeren we in de ontwikkeling van onze organisatie en werkcultuur. We verbeteren werkprocessen, stimuleren zelforganisatie bij medewerkers en teams, versterken het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel en benutten informatie en technologie slimmer. Nieuwe technologieën zoals AI raken alle vier de doelen, elk vanuit een eigen perspectief. Deze thema's grijpen in elkaar: het gaat om beweging in de hele organisatie. De uitvoering hiervan ligt bij het programmteam organisatieontwikkeling. We sturen op voortgang, maar bieden ook ruimte voor initiatieven vanuit de organisatie zelf.

Beweging in de organisatie

Om het medewerkerprofiel en de kernwaarden écht tot leven te brengen in de praktijk, investeren we in de ontwikkeling van onze organisatie en werkcultuur.

We verbeteren werkprocessen, stimuleren zelforganisatie bij medewerkers en teams, versterken het Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel en benutten informatie en technologie slimmer. Deze thema's grijpen in elkaar: het gaat om beweging in de hele organisatie. De uitvoering hiervan ligt bij het programmteam organisatieontwikkeling. We sturen op voortgang, maar bieden ook ruimte voor initiatieven vanuit de organisatie zelf.

Vanuit die aanpak voeren we in 2026 de verschillende activiteiten uit. Deze zijn per doel uitgewerkt.

Wat gaat het kosten in 2026?

De (extra) kosten die gepaard gaan met de (versnelling) organisatieontwikkeling zijn opgenomen onder paragraaf 3.3 - versnelling organisatieontwikkeling en taakstelling Noaberkracht.

In de reserve organisatieontwikkeling en de reserve bedrijfsvoering zijn vanuit 2024 ook nog budgetten beschikbaar voor organisatieontwikkeling. De daadwerkelijk hoogte van de beschikbare bedragen in het jaar 2026 is afhankelijk van de bestedingen in 2025.

6. Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Beleidskader en ontwikkelingen

Op 18 januari 2021 is door het bestuur de Kadernota Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020 vastgesteld.

Integraal risicomanagement is een manier van denken over risico's, kansen en onzekerheden. Het doel van deze integrale aanpak is het vergroten van het risicobewustzijn van organisatie en bestuur, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen. Het continu organiseren van aandacht voor en het gesprek over risico's vormt de basis van deze aanpak. Door regelmatig het gesprek te voeren - zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau - over (strategische) risico's, ontstaat een gezamenlijk beeld. Niet door te zenden, te vertellen en voor te lichten, maar door te delen, te bespreken en de dialoog aan te gaan. De risicodialoog is een open gesprek met als doel het gezamenlijk bepalen van een constructieve risico-aanpak. Het gesprek en de communicatie over risico's is een essentieel onderdeel van integraal risicomanagement. Transparantie is hierbij het uitgangspunt.

Risico's kunnen financiële consequenties met zich meebrengen. De financiële gevolgen van de risico's worden periodiek tijdens de P&C-Cyclus inzichtelijk gemaakt in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Naast financiële consequenties worden dan ook de impact van imago schade en de impact op de realisatie van onze organisatiedoelstellingen gewogen.

Het weerstandsvermogen kunnen we bepalen door onderstaande stappen te doorlopen:

1. Een inventarisatie van de risico's (risicoprofiel);
2. Benodigde weerstandscapaciteit;
3. Beschikbare weerstandscapaciteit;
4. Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

Risicoprofiel

Om de risico's van Noaberkracht in kaart te brengen is een risicoprofiel opgesteld. De top 5 financiële risico's betreft:

RISICOPROFIEL				
Risiconummer	Risico	Kans	Maximaal financieel gevolg	Invloed
1	Frauderisico - Integriteitsbeleid: Ontbreken van een integriteitsbeleid	50%	€250.000	20,00
2	Besluitvorming: Als gevolg van onvoldoende vastlegging van bevoegdheden (bedragen en rollen in systemen) bestaat de kans dat besluitvorming niet volgens de geldende delegatie- en besluitregisters en/of onafhankelijk plaatsvindt	50%	€100.000	7,89
3	Frauderisico - Beheer netwerk/automatisering: Het risico dat het netwerk en/of applicaties voor onbevoegden toegankelijk is en/ of dat onbevoegden wijzigingen aanbrengen in het netwerk en/of de applicaties of het risico dat derden onbevoegd toegang verkrijgen tot het netwerk, applicaties, gegevens van de gemeente.	30%	€100.000	7,50
4	Frauderisico/inkoop - Ontvangst en controle Levering: Als gevolg van onvoldoende functiescheiding tussen het verstrekken van een opdracht, controle levering prestatie, autorisatie factuur en registratie in de financiële administratie bestaat de kans dat facturen worden betaald waarvoor geen overeenstemming is tussen de factuur en de voor de gemeente geleverde prestaties.	30%	€100.000	4,62
5	Frauderisico - Beheer netwerk/automatisering: Het risico dat het netwerk en/of applicaties voor onbevoegden toegankelijk is en/ of dat onbevoegden wijzigingen aanbrengen in het netwerk en/of de applicaties of het risico dat derden onbevoegd toegang verkrijgen tot het netwerk, applicaties, gegevens van de gemeente.	30%	€ 100.000	4,50

Weerstandscapaciteit

Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. Hieruit volgt dat 90% zeker is dat alle risico's kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 492.000 (benodigde weerstandscapaciteit).

Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het geheel aan middelen dat Noaberkracht daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken.

Weerstandscapaciteit	Capaciteit
Algemene reserve	€ 502.000

Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide componenten wordt in onderstaande figuur weergegeven.

Risico's • Bedrijfsproces • Financieel • Imago / politiek • Informatie / strategie • Juridisch / aansprakelijkheid • Letsel / veiligheid • Materieel • Milieu • Personeel / Arbo • Product
Weerstandscapaciteit • Algemene reserve

De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

Ratio weerstandsvermogen =	Beschikbare weerstandscapaciteit	=	€ 502.000	= 1,02
	Benodigde weerstandscapaciteit		€ 492.000	

De (weerstands)normtabel is ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente. Het biedt een waardering van het berekende ratio.

Het ratio valt dan in C. Dit duidt op een onvoldoende weerstandsvermogen.

WEERSTANDSNORM		
Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2.0	uitstekend
B	1.4-2.0	ruim voldoende
C	1.0-1.4	voldoende
D	0.8-1.0	matig
E	0.6-0.8	onvoldoende
F	<0.6	ruim onvoldoende

Kengetallen

Voor een goed oordeel over de financiële positie kunnen aanvullende kengetallen worden gebruikt. Deze kengetallen bieden ondersteuning bij de kader stellende en controlerende rol van het bestuur. Eén afzonderlijk kengetal zegt niet alles en moet altijd in relatie worden gezien met andere kengetallen. We onderscheiden 2 kengetallen die op Noaberkracht van toepassing zijn :

- netto schuldquote
- solvabiliteitsratio

KENGETALLEN				
Kengetal	Uitkomst 2025 (%)	Uitkomst 2026 (%)	Uitkomst 2027 (%)	Uitkomst 2028 (%)
Netto schuldquote	-29%	-49%	-66%	-65%
Solvabiliteit	41,43%	43,05%	44,35%	52,24%

7. Paragraaf Financiering

Algemeen

De wet financiering decentrale overheden (fido) bevordert een solide financieringswijze bij openbare lichamen. Het doel hiervan is het vermijden van grote fluctuaties in de rentelasten. De wet kent een onderscheid tussen regels voor korte financiering (kasgeldlimiet) en regels voor lange financiering (renterisiconorm). Het onderscheid is gelegd bij 1 jaar.

Kasgeldlimiet en korte financiering

De kasgeldlimiet heeft dus als doel de financiële gevolgen van schommelingen in de rente op korte leningen (< 1 jaar) te beheersen. In de "Uitvoeringsregeling Financiering decentrale overheden" is voor Gemeenschappelijke regelingen de limiet bepaald op 8,2% van de totale begroting. Voor Noaberkracht betekent dit dat op een begrotingstotaal van € 46 miljoen een kasgeldlimiet van € 3,81 miljoen van toepassing is. Dat betekent dat Noaberkracht maximaal € 3,81 miljoen met kort geld mag financieren.

Renterisiconorm en lange financiering

De renterisiconorm is een instrument voor de beheersing van het risico van een rentewijziging. In de "Uitvoeringsregeling Financiering decentrale overheden" is voor de Gemeenschappelijke regelingen vastgelegd dat de renterisico's uit hoofde van renteherziening en herfinanciering niet hoger mogen zijn dan 20% van het begrotingstotaal. Er mag dus maar 1/5^e deel van de totale begroting aan rentegevoeligheid onderhevig zijn.

De renterisiconorm is op dit moment niet van toepassing, omdat er geen langlopende leningen zijn afgesloten. We hebben geen leningenportefeuille.

EMU saldo

Het EMU saldo geeft weer wat het saldo aan inkomsten en uitgaven voor Noaberkracht in een bepaalde periode is. In grote lijnen is dit het exploitatiesaldo voor bestemming plus de afschrijvingen min de investeringen over een bepaald jaar.

EMU SALDO				
	2026	2027	2028	2029
Exploitatiesaldo voor bestemming	-1.143.400	-893.400	-693.400	-693.400
Afschrijvingen	1.415.288	1.183.946	925.432	651.232
Investerings	0	0	0	0
Desinvesterings	0	0	0	0
EMU saldo Noaberkracht	271.888	290.546	232.032	-42.168

Algemene ontwikkelingen

Schatkistbankieren

In december 2013 is de wet Schatkistbankieren in werking getreden. Deze wet verplicht alle decentrale overheden om hun overtollige (liquide) middelen aan te houden in de schatkist. 'Overtollig' verwijst naar alle middelen die decentrale overheden niet onmiddellijk nodig hebben voor de publieke taak. Hierdoor zal de Nederlandse staat minder geld hoeven te lenen op de financiële markten en zal de staatsschuld dalen. De rente die vergoed wordt, is gelijk aan de rente die de Nederlandse staat betaalt op leningen die ze op de markt aangaat en is op dit moment 2,4%. De opbrengst van het schatkistbankieren komt ten gunste van de beide gemeenten.

8. Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

Noaberkracht heeft de beide gemeentehuizen in bruikleen van de gemeenten Tubbergen en Dinkelland. Voor de overige locaties die worden gebruikt door Noaberkracht De Werf in Ootmarsum en de overige drie gebruikslocaties) wordt een markconforme huur betaald.

De beide gemeenten hebben als eigenaar van deze panden een meerjaren onderhoudsplanning (MOP) vastgesteld, waarin zowel het onderhoud van de eigenaar als het onderhoud van de gebruiker in beeld is gebracht.

Gezien de onderlinge relatie tussen de gemeenten en Noaberkracht is het gerechtvaardigd om de begroting en de jaarrekening van Noaberkracht af te stemmen op het gebruikersonderhoud uit de vastgestelde MOP's van de gemeenten.

9. Paragraaf Bedrijfsvoering

Noaberkracht Dinkelland Tubbergen is een bedrijfsvoeringsorganisatie die werkt voor zowel de gemeente Dinkelland als Tubbergen. De totale kosten van al deze bedrijfsvoeringsactiviteiten zijn ondergebracht in Noaberkracht en dus opgenomen in de begroting die nu voorligt. In zowel het ambitiedeel als in het basisdeel zijn de verschillende (bedrijfsvoerings)activiteiten uitvoerig en volledig beschreven waardoor in deze paragraaf kan worden volstaan met een verwijzing naar deze delen van de begroting.

10. Paragraaf Wet Open Overheid (WOO)

De Wet open overheid (Woo) heeft als doel om overheden en semioverheden transparanter te maken, zodat het belang van openbaarheid van publieke informatie voor de democratische rechtsstaat, de burger, het bestuur en de economische ontwikkeling beter gediend kan worden.

In 2026 gaan we verder met duurzaam werken aan (meer) openheid en transparantie. We voeren de Woo uit naar de bedoeling. Dit doen we aan de hand van een actieplan met regie bij een stuurgroep bestaande uit vertegenwoordiging van directie en management van informatisering en concerncontrol. Er is sturing op de actieve openbaarmaking, passieve openbaarmaking (woo-verzoeken), het op orde brengen van de informatiehuishouding en bewustwording.

Voor wat betreft de actieve informatieplicht voor de 11 verplichte categorieën zal in 2026 (verder) worden gewerkt aan de inrichting van de systemen, zodat we goed kunnen blijven aansluiten op de landelijke Woo-index. De verplichting wordt gefaseerd ingevoerd, naar verwachting (ook) in 2026. Deze ontwikkeling volgen we.

11. Financiële begroting

Door vaststelling van deze begroting autoriseert het bestuur de bedrijfsvoeringsorganisatie Noaberkracht tot het doen van uitgaven voor realisatie van de programma's.

(Financiële) uitgangs- en aandachtspunten

Ten aanzien van de programma's en paragrafen worden de volgende onderdelen zo mogelijk **SMART** omschreven. De ontwikkelingen en gevolgen voor de diverse bedrijfsvoeringsonderdelen in beeld brengen, analyseren en de kosten berekenen conform onderstaande richtlijnen:

1. NIEUW BELEID (autonoom)

De ontwikkelingen op het terrein van bedrijfsvoering zijn beschreven en waar nodig onderbouwd.

Deze kosten worden afzonderlijk aangeleverd.

2. NIEUW BELEID (vanuit de gemeenten)

Initiatieven vanuit de gemeenten waarvoor de opdracht bij Noaberkracht wordt neergelegd worden apart benoemd en berekend.

3. BESTAAND BELEID

De afwijkingen op het bestaande beleid worden onderbouwd met factoren die hieraan ten grondslag liggen. De financiële gevolgen worden apart in beeld gebracht.

4. (vervangings)INVESTERINGEN

Bij de investeringen zijn de uitgangspunten uit de Financiële verordening met afschrijvingstabel toegepast.

5. LOON- EN PRIJSSTIJGINGEN

Als kostenstijging wordt voor de gevoelige kostenonderdelen met onderstaande procentuele verhoging rekening gehouden. In de (meerjaren)gemeentebegrotingen is hiermee ook reeds rekening gehouden.

- Loonstijging : meerjarig 1,5%
- Prijsstijging : meerjarig 1,5%

Overzicht baten en lasten

OVERZICHT BATEN EN LASTEN				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Programma bedrijfsvoering	-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Programma algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
Totaal	0	0	0	0

OVERZICHT BATEN EN LASTEN EXCL. MUTATIES RESERVES				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Programma bedrijfsvoering	-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Programma algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
Totaal	0	0	0	0
Mutaties reserves		0		0
Resultaat	0	0	0	0

Overzicht programmavelden en algemene middelen

Omschrijving Product	Inkomsten/uitgaven	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
01 Programma bedrijfsvoering					
Personeel, bedrijfsvoering	Lasten	42.283.105	42.242.507	42.380.403	42.923.636
	Baten	-2.772.934	-2.701.983	-2.737.755	-2.773.670
Saldo		39.510.171	39.540.524	39.642.648	40.149.966
Huisvesting	Lasten	981.441	981.441	980.933	975.042
	Baten	-31.329	-31.329	-31.329	-31.329
Saldo		950.112	950.112	949.604	943.713
Tractie	Lasten	1.527.617	1.497.016	1.497.015	1.497.017
	Baten	-25.761	0	0	0
Saldo		1.501.856	1.497.016	1.497.015	1.497.017
Ict	Lasten	3.998.875	4.109.552	4.103.543	4.103.773
	Baten	-2.461	-2.461	-2.461	-2.461
Saldo		3.996.414	4.107.091	4.101.082	4.101.312
Goederen en diensten, overig	Lasten	553.502	553.502	553.502	553.502
	Baten	-2.700	-2.700	-2.700	-2.700
Saldo		550.802	550.802	550.802	550.802
Totaal - 01 PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING		46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
10 Programma dekkingsmiddelen en onvoorzien					
Dekkingsmiddelen en onvoorzien	Baten	-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Saldo		-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Totaal - 10 PROGR DEKKINGSMIDD EN ONVOORZ		-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Totaal		0	0	0	0

Begrotingssaldo

Bij het opstellen van de begroting 2026 hebben er een aantal mutaties op de budgetten plaatsgevonden. De tabellen die gepresenteerd zijn bij de onderdelen van het programma bedrijfsvoering bevatten de cijfers inclusief deze mutaties.

In onderstaande tabel is eerst het begrotingssaldo voor bestemming gepresenteerd. Hierin komt het saldo voor bestemming naar voren. Daarna is weergegeven waardoor dit saldo veroorzaakt wordt en hoe dit saldo dan gedekt wordt. Tot slot is het begrotingssaldo na bestemming weergegeven. In dit begrotingssaldo zijn de mutaties en de aangegeven dekking verwerkt. De cijfers in deze tabel sluiten dan ook aan bij de cijfers in de tabellen bij de onderdelen van het programma bedrijfsvoering.

BEGROTINGSSALDO VOOR BESTEMMING

Bijdragen na mutaties op grond van eerdere besluitvorming	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Gemeente Dinkelland	26.031.447	26.257.083	26.423.471	26.031.447
Gemeente Tubbergen	19.311.508	19.472.062	19.601.280	19.311.508
Stichting Participatie Noaberkracht	23.000	23.000	23.000	23.000
Saldo gemeentelijke bijdragen	45.365.955	45.752.145	46.047.751	46.549.410
Saldo baten en lasten	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
Saldo gemeentelijke bijdragen	45.365.955	45.752.145	46.047.751	45.365.955
Saldo resultaat voor bestemming	1.143.400	893.400	693.400	693.400

VERWERKTE MUTATIES

	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Cao verhoging	1.531.000	1.531.000	1.531.000	1.531.000
Prijsindexaties Noaberkracht	172.400	172.400	172.400	172.400
Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen	40.000	90.000	90.000	90.000
Taakstelling Begroting 2026	-600.000	-900.000	-1.100.000	-1.100.000
Totaal	1.143.400	893.400	693.400	693.400

VERWERKTE DEKKING

	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Doorberekening aan gemeenten (Cao-verhoging, Prijsindexaties Noaberkracht, Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen, Taakstelling Begr 2026)	1.143.400	893.400	693.400	693.400
<i>Doorberekening Dinkelland</i>	644.587	503.712	391.012	391.012
<i>Doorberekening Tubbergen</i>	498.813	389.688	302.388	302.388
Totaal	1.143.400	893.400	693.400	693.400

BEGROTINGSSALDO NA BESTEMMING				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Gemeente Dinkelland	26.676.034	26.760.795	26.814.483	27.097.857
Gemeente Tubbergen	19.810.321	19.861.750	19.903.668	20.121.953
Stichting Participatie Noaberkracht	23.000	23.000	23.000	23.000
Saldo gemeentelijke bijdragen	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
Saldo baten en lasten	-46.509.355	-46.645.545	-46.741.151	-47.242.810
Saldo gemeentelijke bijdragen	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810
Saldo resultaat na bestemming	0	0	0	0

Toelichting op verklaring en dekking

Cao verhoging

De nieuwe cao's lopen van 1 april 2025 tot en met 31 maart 2027 (24 maanden). Het resultaat wordt definitief na de ledenraadplegingen van de afzonderlijke partijen en bekrachtiging door de afzonderlijke besturen. Vooruitlopend hierop hebben wij bij de raming van onze personeelskosten voor de begroting 2026 al wel rekening gehouden met de structurele salarisaanpassingen.

De totale kosten hiervan bedragen € 2.026.000 en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

- Loon rondes € 1.993.000
- Overige aanpassingen (ORT , thuiswerkvergoeding, enz.) € 33.000
- Reeds verwerkt in Noaberkracht € 495.000
- Meerkosten in deze begroting 2026 € 1.531.000
- Deze kosten worden als volgt doorberekend naar de beide gemeenten:
- Dinkelland € 893.000 (inclusief Dorper Esch)
- Tubbergen € 638.000

De totale gevolgen van de nieuwe CAO gemeentepersoneel kunnen door de beide gemeenten worden opgevangen binnen de beschikbare stelposten voor looncompensatie.

Prijsindexaties Noaberkracht

De gemeenten Dinkelland en Tubbergen krijgen vanuit de rijksbijdrage een compensatie voor de prijsindexaties. Een deel van deze prijsindexaties heeft betrekking op Noaberkracht, aangezien Noaberkracht onder andere ICT en facilitaire taken uitvoert voor beide gemeenten. De prijsindexaties binnen Noaberkracht kunnen dan ook ten laste gebracht worden van de budgetten die beide gemeenten ontvangen van het Rijk. Voor 2026 is de verwachte prijsindexatie binnen Noaberkracht €173.400.

Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen

Cyberdreigingen, zoals Phishing en Ransomware, nemen toe. We willen en moeten onze systemen en software zo goed als mogelijk hiertegen beschermen. We moeten ons daarbij houden aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de vernieuwde Europese richtlijn voor 'Network Information Security' (NIS2).

In de begroting van 2024 is voor Digitale weerbaarheid een structurele post opgenomen die groeit van € 25.000 in 2024 tot € 60.000 in 2026 en de jaren daarna. Dit budget blijkt niet voldoende om de veiligheid structureel te borgen. De inschatting is dat er uiteindelijk structureel zeker € 150.000 nodig is.

We verhogen het budget in 2026 naar € 100.000 en vanaf 2027 naar structureel € 150.000 en belasten deze kosten door naar de beide deelnemende gemeenten in Noaberkracht. Het betreft hier immers een wettelijke verplichting.

Versnelling organisatieontwikkeling en taakstelling Noaberkracht

De oplopende taakstelling zoals opgenomen in paragraaf 3.3 van deze begroting is uiteraard ook verwerkt in het (meerjarige) begrotingssaldo.

oplopende taakstelling					
	2025	2026	2027	2028	2029
stap 1	200.000	300.000	400.000	400.000	400.000
stap 2	-	300.000	500.000	700.000	700.000
totaal	200.000	600.000	900.000	1.100.000	1.100.000

Structureel begrotingssaldo

STRUCTUREEL BEGROTINGSSALDO				
<i>bedragen * €1.000</i>				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Totaal saldo	-1.143.400	-893.400	-693.400	-693.400
Waarvan incidentele baten en lasten (saldo)	0	0	0	0
Structureel begrotingssaldo	-1.143.400	-893.400	-693.400	-693.400

Incidentele baten en lasten

INCIDENTEEL BEGROTINGSSALDO				
<i>bedragen * €1.000</i>				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
	0	0	0	0
Incidenteel begrotingssaldo	0	0	0	0

Meerjarenraming gemeentelijke bijdrage

In het verrekenmodel Tubbergen Dinkelland die in september 2012 door de beide gemeenteraden is vastgesteld, is als verdeelsleutel voor de gemeentelijke bijdrage opgenomen:

- Dinkelland: 56,35%
- Tubbergen: 43,65%

In onderstaand overzicht zijn de bijdragen van de gemeenten Dinkelland en Tubbergen aan Noaberkracht weergegeven:

MEERJARENAMING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Gemeente Dinkelland	26.676.034	26.760.795	26.814.483	27.097.857
Gemeente Tubbergen	19.810.321	19.861.750	19.903.668	20.121.953
Stichting Participatie Noaberkracht	23.000	23.000	23.000	23.000
Totale baten	46.509.355	46.645.545	46.741.151	47.242.810

Verklaring verschillen gemeentelijke bijdragen ten opzichte van de begroting 2025

GEMEENTELIJKE BIJDAGEN IN BEGROTING 2025			
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Dinkelland	25.096.902	25.305.234	25.545.712
Tubbergen	18.737.694	18.888.552	19.074.830
Stichting Participatie Noaberkracht	23.000	23.000	23.000
Totale baten	43.857.596	44.216.786	44.643.542

DINKELLAND			
Omschrijving	2026	2027	2028
Bijdrage gemeente Dinkelland begroting 2025 na bestemming saldo	25.096.902	25.305.234	25.545.712
Mutaties op grond van eerdere besluitvorming waaronder de gemeentelijke begroting 2025	934.545	951.849	877.759
Bijdrage gemeente Dinkelland begroting 2026 voor bestemming saldo	26.031.447	26.257.083	26.423.471
Cao verhoging	863.000	863.000	863.000
Prijsindexaties Noaberkracht	97.147	97.147	97.147
Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen	22.540	50.715	50.715
Taakstelling Begroting 2026	-338.100	-507.150	-619.850
Bijdrage gemeente Dinkelland begroting 2026 na bestemming saldo	26.676.034	26.760.795	26.814.483

TUBBERGEN			
Omschrijving	2026	2027	2028
Bijdrage gemeente Tubbergen begroting 2025 na bestemming saldo	18.737.694	18.888.552	19.074.830
Mutaties op grond van eerdere besluitvorming waaronder de gemeentelijke begroting 2025	573.814	583.510	526.450
Bijdrage gemeente Tubbergen begroting 2026 voor bestemming saldo	19.311.508	19.472.062	19.601.280
Cao verhoging	668.000	668.000	668.000
Prijsindexaties Noaberkracht	75.253	75.253	75.253
Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen	17.460	39.285	39.285
Taakstelling Begroting 2026	-261.900	-392.850	-480.150
Bijdrage gemeente Tubbergen begroting 2026 na bestemming saldo	19.810.321	19.861.750	19.903.668

STICHTING PARTICIPATIE NOABERKRACHT			
Omschrijving	2026	2027	2028
Bijdrage Stichting Participatie Noaberkracht begroting 2025 na bestemming saldo	23.000	23.000	23.000
Totaal wijzigingen	0	0	0
Bijdrage Stichting Participatie Noaberkracht begroting 2026 voor bestemming saldo	23.000	23.000	23.000
Bijdrage Stichting Participatie Noaberkracht begroting 2026 na bestemming saldo	23.000	23.000	23.000

12. Bijlagen

Reserves en voorzieningen

Algemeen

Voor Noaberkracht Dinkelland Tubbergen zijn richtlijnen opgesteld die onderdeel uitmaken van financiële verordening. In deze nota is aandacht geschonken aan de volgende aspecten:

- omgang met negatief of positief jaarrekeningsaldo;
- (maximale) omvang van de algemene reserve;
- (maximale) omvang reserve desintegratie- en frictiekosten;
- vorming van bestemmingsreserves;
- vorming van reserves ter dekking van kapitaallasten;
- rentetoerekening aan reserves.

Reserve bedrijfsvoering

De reserve bedrijfsvoering heeft als doel het adequaat opvangen van knelpunten in de bedrijfsvoering en het creëren van enige mate van flexibiliteit vanwege het feit dat budgettering en implementatie/uitvoering niet altijd gelijk oplopen. De voeding van deze reserve vindt plaats bij de bestemming van het rekeningresultaat.

RESERVES EN VOORZIENINGEN					
Bedragen x €1.000					
	Jaar	Saldo begin van het jaar	Dotatie	Onttrekking	Saldo einde van het jaar
Algemene Reserve	2026	502	0	0	502
	2027	502	0	0	502
	2028	502	0	0	502
	2029	502	0	0	502
Reserve bedrijfsvoering	2026	328	0	0	328
	2027	328	0	0	328
	2028	328	0	0	328
	2029	328	0	0	328
Reserve organisatieontwikkeling	2026	262	0	0	262
	2027	262	0	0	262
	2028	262	0	0	262
	2029	262	0	0	262
Reserve ambities 2022-2026	2026	1.448	0	0	1.448
	2027	1.448	0	0	1.448
	2028	1.448	0	0	1.448
	2029	1.448	0	0	1.448
Voorziening verlofsparen	2026	519	0	0	519
	2027	519	0	0	519
	2028	519	0	0	519
	2029	519	0	0	519
Totaal	2026	3.059	0	0	3.059
Totaal	2027	3.059	0	0	3.059
Totaal	2028	3.059	0	0	3.059
Totaal	2029	3.059	0	0	3.059

Meerjarige balans

MEERJARIGE BALANS				
	Begin dienstjaar		Bedragen x €1.000	
	2026	2027	2028	2029
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa				
Investerings met economisch nut vlg "staat van investeringen"	7.073	5.658	4.474	3.372
VLOTTENDE ACTIVA				
Uitzettingen met een looptijd korter dan 1 jaar				
Overige vorderingen	40	40	40	40
Uitzettingen in 's-Rijks schatkist	900	1.400	1.900	1.900
Vorderingen op openbare lichamen	500	500	500	500
LIQUIDE MIDDELEN				
Bank	300	300	300	300
OVERLOPENDE ACTIVA				
Vooruit betaalde bedragen	25	25	25	25
Nog te ontvangen bedragen	50	50	50	50
TOTAAL ACTIVA	8.888	7.973	7.289	6.187

MEERJARIGE BALANS				
	Begin dienstjaar		Bedragen x €1.000	
	2026	2027	2028	2029
VASTE PASSIVA				
Reserves				
Algemene reserve	502	308	308	308
Bestemmingsreserve	2.038	2.038	2.038	2.038
Resultaat voor bestemming	1.143	893	693	693
Voorzieningen				
Verplichtingen, verliezen en risico's	519	519	519	519
VLOTTENDE PASSIVA				
Netto vlottende schuld met een rentetypische looptijd korter dan 1 jaar	3.686	3.021	2.537	1.435
Overige schulden				
OVERLOPENDE PASSIVA				
Nog te betalen bedragen	750	750	750	750
Vooruit ontvangen bedragen	250	250	250	250
TOTAAL PASSIVA	8.888	7.973	7.289	6.187

Overzicht taakvelden

OVERZICHT TAAKVELDEN				
<i>bedragen x €1.000</i>				
	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
0.10 Mutaties reserves	0	0	0	0
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	0	0	0	0
0.4 Overhead	0	0	0	0
0.5 Treasury	0	0	0	0
Totaal overzicht taakvelden	0	0	0	0

Kaderbrief 2026

In de bestuursvergadering van 12 maart 2026 is de kaderbrief 2026 vastgesteld en verstuurd naar de gemeenteraden.

Inleiding

Hierbij bieden wij u de kaderbrief 2026 van Noaberkracht aan. We zien dat onze organisatie zowel op de korte termijn als de middellange termijn te maken heeft met verschillende ontwikkelingen die impact hebben op onze begroting. Soms zijn deze ontwikkelingen zo duidelijk dat ze al vertaald kunnen worden in de begroting. En van sommigen ontwikkelingen weten we dat ze impact gaan hebben op onze begroting, maar hebben we op dit moment onvoldoende zicht op de omvang en het tijdstip. Al deze ontwikkelingen leest u integraal terug in deze brief.

Missie

Wij geloven dat je met de gebundelde krachten van de samenleving en gemeente veel verder komt. Door elkaar half te staan en te vertrouwen op elkaars kracht, kun je als goede Noabers werken aan een fijne leefomgeving. Een daadkrachtig partnerschap tussen samenleving en gemeente waarmee we werken aan een energieke samenleving!

Visie

Wij willen door ontwikkelen naar een wendbare, toekomstbestendige organisatie die van betekenis is voor de samenleving en meebeweegt met veranderingen in de samenleving. Een organisatie die flexibel is ingericht en inspeelt op de verschillende bestuursstijlen. Op een zakelijke, betrokken en ondernemende manier.

Algemeen

Onze organisatie krijgt op zowel de korte als de lange termijn te maken met verschillende ontwikkelingen die impact hebben op onze begroting. Van sommige ontwikkelingen wordt een doorvertaling gemaakt naar onze begroting en van andere ontwikkelingen hebben we nog geen zicht op de impact hiervan. De uiteindelijke cijfermatige effecten volgen bij het opstellen van de ontwerpbegroting 2026. Ontwikkelingen, activiteiten, inspanningen en projecten die reeds zijn verwerkt in de vastgestelde begroting 2025 zijn niet opgenomen in deze kaderbrief. In deze kaderbrief worden zaken behandeld die (nog) niet of niet volledig zijn opgenomen in de vastgestelde begroting 2025.

Vervolg

Onze ontwerpbegroting van 2026 wordt in het voorjaar van 2025 opgesteld. Direct na de bestuursvergadering van 10 juni 2025 wordt de ontwerpbegroting voor een zienswijze aan de gemeenteraden van Dinkelland en Tubbergen aangeboden. Conform de Wet gemeenschappelijke regelingen wordt deze ontwikkelingenbrief en kaders van de begroting ter informatie aangeboden aan de beide gemeenteraden. Er wordt nog niet om besluitvorming gevraagd en daarom geldt voor deze brief geen zienswijzeprocedure.

Opgaven voor de lange termijn

Organisatieontwikkeling

In een veranderende maatschappelijke context staat Noaberkracht voor de uitdaging om haar rol als wendbare en betekenisvolle organisatie in de samenleving verder te versterken. Als één ambtelijke organisatie voor de gemeenten Dinkelland en Tubbergen, is het noodzakelijk om flexibel in te spelen op diverse bestuursstijlen, voorkeuren en prioriteiten binnen beide gemeenten. Daarnaast vraagt de toenemende behoefte en betrokkenheid vanuit de samenleving om continue aanpassing van capaciteit, competenties en werkprocessen. Noaberkracht zorg er daarmee als organisatie voor dat de medewerkers zo goed mogelijk hun werk kunnen doen, waar en wanneer zij nodig zijn.

Deze continue (organisatie)ontwikkeling hebben we opgenomen in de bestaande (meerjaren)begroting van Noaberkracht en voeren we uit via de volgende 4 ambitielijnen:

- Samenlevingsgericht werken
- Ambtenaar van de toekomst
- Van organisatie naar organiseren
- Meerschalligheid in denken doen

De uitvoering van deze vier ambitielijnen is mede gericht op het invulling geven aan de drie bestuurlijk meegegeven aandachtspunten te weten:

- Verder verbeteren Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (BAS)
- Kwaliteitsverbetering
- Meer aandacht voor zakelijkheid

Geopolitieke en economische ontwikkelingen.

Gemeenten werken in een 'omgeving' met geopolitieke ontwikkelingen en onzekerheden, waarin migratiestromen, als gevolg van conflicten en onrust, maatschappelijke emotie en complexe vraagstukken veroorzaken. Onze organisatie realiseert dat dit vraagt om een versterkt strategisch adviesvermogen op het gebied van (bestuurs)communicatie, organisatieontwikkeling, veiligheid en juridische zaken, gekoppeld aan efficiënte (resultaatgerichte)werkprocessen, een professionele organisatie en integrale samenwerking binnen en buiten de organisatie. Tegelijkertijd zorgen schommelingen in energieprijzen, migratiestromen met een druk op de organisatie en handelsoorlogen met tariefverhogingen voor extra economische druk, waardoor de stabiliteit van gemeentelijke dienstverlening op de proef wordt gesteld.

Afhankelijkheid van Buitenlandse Technologische Platforms

Het feit dat vrijwel alle overheidsinstellingen in de Microsoft Cloud werken, benadrukt onze toenemende afhankelijkheid van grote, buitenlandse technologieaanbieders. Dit roept vragen op over digitale soevereiniteit, de controle over data en toekomstige flexibiliteit bij leverancierskeuzes. Het is van belang om strategische keuzes te maken die onze onafhankelijkheid en weerbaarheid op de lange termijn beter borgen.

Voorbereid op onverwachte situaties

Voorbereiden op onverwachte ontwikkelingen die de dienstverlening kunnen verstoren is een must in de huidige tijd. Onvoorziene gebeurtenissen – variërend van technologische incidenten en natuurproblemen zoals wateroverlast tot plotselinge politieke crises – kunnen zowel intern als extern ingrijpende gevolgen hebben. Het is belangrijk om brede risicoperceptie en tijdige signaleringsmechanismen te ontwikkelen, zodat de impact op werkprocessen en publieke dienstverlening vroegtijdig kan worden gemeten en beheerst. Hierbij moet worden opgemerkt dat Noaberkracht ten tijde van de coronacrisis heeft laten zien zeer snel te kunnen schakelen waardoor de dienstverlening kon worden gecontinueerd.

Wendbaarheid van organiseren

De wereld verandert, net als onze directe omgeving. Nieuwe wetten en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en onverwachte situaties vragen om een organisatie die flexibel en goed voorbereid is. Dat betekent dat we moeten blijven vernieuwen, zonder dat de winkel dichtgaat. We investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers, met aandacht voor digitalisering, datavaardigheden en continu leren. Daarnaast zetten we in op het aantrekken en behouden van talent in schaarse vakgebieden zoals ICT en data-analyse. Zo zorgen we ervoor dat we als gemeente niet alleen bijblijven, maar ook vooruitkijken.

Mensen vinden, behouden en ontwikkelen

De arbeidsmarkt is krap en blijft dat ook, wat de zoektocht om passend personeel intensief houdt. Binnen gemeenten ervaren we de gevolgen: vergrijzing zorgt ervoor dat ervaren collega's binnenkort met pensioen gaan, terwijl de taken – mede door decentralisaties, woning tekorten, stijgende zorgvraag en klimaatopgaven – alleen maar toenemen. We vissen in dezelfde vijver als andere sectoren, vooral voor IT'ers, bouwkundigen en civieltechnische specialisten, wat kan bijdragen aan een tekort en verhoogde werkdruk met zich mee kan brengen. Daarom zetten we in op een langetermijnstrategie van aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkeling en werkplezier. Daarbij is de ambtenaar van de toekomst niet alleen bedreven in instrumenten en methodieken, maar toont een proactieve, flexibele en adaptieve houding. Zij schakelen snel, werken effectief in multidisciplinaire teams, bezitten digitale vaardigheden en weten lastige maatschappelijke uitdagingen slim en inwonergegericht aan te pakken.

Meer doen met data

We zetten in op een slimme manier van werken met data. Niet alleen verzamelen, maar vooral gebruiken om betere keuzes te maken; databedreven sturen. Denk aan concreet beleid dat aansluit op wat inwoners en ondernemers nodig hebben. Daarbij houden we ons strak aan de regels voor privacy en ethiek, zoals de AVG. Samenwerken is hierin belangrijk: Managers, Informatiespecialisten, adviseurs, projectleiders en ondersteuning trekken samen op.

De afgelopen jaren hebben we als Noaberkracht enige ervaring opgedaan met het databedreven sturen. Databronnen zijn ontsloten, dashboards zijn ingericht en de eerste analyses zijn gemaakt en besproken. De komende jaren investeren we in datavaardigheden en kennisdeling, borging in de organisatie en het op orde brengen van de data en de techniek. Databedreven sturen moet onderdeel uit gaan maken van de dagelijkse gang van zaken. Zodat we data echt als hulpmiddel kunnen inzetten voor betrouwbare en effectieve besluitvorming.

Veilig en weerbaar tegen digitale dreigingen

Cyberdreigingen, zoals phishing en ransomware, nemen toe. Regelmatige checks, zoals risico-analyses en ethische hacks, helpen ons om kwetsbaarheden op tijd op te sporen en aan te pakken.

De afgelopen jaren is er al veel geïnvesteerd in de veiligheid en toegang van de systemen en gebouwen. Minstens zo belangrijk is het vergroten van bewustzijn onder medewerkers. Daarom trainen we onze teams en zorgen we voor een stevig incidentresponsplan, zodat we snel kunnen handelen bij digitale (be)dreigingen.

Ook de komende jaren zal complexiteit van de risico's blijven toenemen en de wet en regelgeving wordt steeds verder aan gescherpt. Er worden hogere eisen gesteld aan onze eigen processen en systemen. Omdat we aantoonbaar moeten voldoen aan de gestelde eisen, gaat het daarbij o.a. om meer administratieve borging en vastlegging. Dit leidt tot extra werkzaamheden bij verschillende rollen in de processen. Ook aan onze leveranciers moeten we hogere eisen gaan stellen. Dit verplicht ons te blijven investeren in digitale weerbaarheid.

Duurzaam werken, vandaag en morgen

We willen als organisatie CO₂-neutraal werken. Dat betekent dat we investeren in energiebesparing, duurzame energie en een groen wagenpark. Circulaire inkoop en hergebruik van materialen krijgen een vaste plek in onze manier van werken. Minder afval, meer recycling en slimme mobiliteitsoplossingen zoals elektrisch rijden en thuiswerken dragen bij aan een duurzamere organisatie. Zo maken we een verschil, niet alleen op papier, maar in de praktijk.

Toenemende compliance bedrijfsvoering

Het takenpakket van gemeenten groeit, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en het sociale domein en door veranderende wet- en regelgeving. Dat gaat gepaard met een toename van verantwoordelijkheden, zoals het transparant omgaan met gegevens en het afleggen van verantwoording over de financiën richting de inwoners. Door het groeiende toezicht op gemeenten, wordt het borgen van compliance steeds belangrijker en maakt het in toenemende mate onderdeel uit van de werkzaamheden binnen de gemeente. Voorbeelden van nieuwe wet- en regelgeving, die de afgelopen jaren van toepassing is geworden voor gemeenten of dat op korte termijnen worden, zijn:

- Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) inclusief ENSIA-verantwoording
- NIS2-richtlijn
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Wet versterking decentrale rekenkamers (inclusief invoering rechtmatigheidsverantwoording)
- Wet Open Overheid
- Audit Wet politiegegevens (Wpg-audit)
- SISA-verantwoording met een toename van het aantal specifieke uitkeringen vanuit het Rijk
- Wet bevorderen integriteit en functioneren decentraal bestuur

Daarnaast speelt landelijk ook de discussie om “alle” specifieke uitkeringen over te hevelen naar de algemene uitkering waardoor een vermindering van de regeldruk zou moeten optreden. Deze mogelijke overheveling moet volgens het Rijk wel gepaard gaan met een algemene korting van 10%.

Daarnaast zijn we ook binnen Noaberkracht constant bezig om de interne regeldruk te beperken. Hierbij valt te denken aan het optimaliseren van de P&C cyclus, het rechtmatigheidproof maken van verschillende verordeningen enzovoort.

Gezonde financiën, sterke gemeente

Een sluitende begroting en voldoende financiële buffers zorgen ervoor dat we tegen een stootje kunnen. We kijken kritisch naar kosten en maken processen efficiënter. Door slim gebruik te maken van rijksmiddelen en andere financieringsopties, versterken we onze financiële basis. Duidelijke keuzes en scherpe prioriteiten helpen ons om Noaberkracht financieel gezond te houden, nu en in de toekomst.

Procesoptimalisatie & digitalisering

Onder het credo anders en slimmer werken zetten we in op procesoptimalisatie, verdere digitalisering en automatisering. Bij Noaberkracht worden de processen op een eenduidige wijze vastgelegd en worden middels de Lean-methodiek verspillingen en kansen in de processen inzichtelijk gemaakt. Vanuit deze inzichten wordt geïnvesteerd in automatisering en een optimale inrichting van de applicaties. Daarnaast wordt o.a. ingezet op digitale formulieren, die informatie vanuit de aanvraag op de juiste plek in de vak-applicaties laten landen en sjablonen waarmee medewerkers automatisch documenten kunnen genereren met de juiste informatie in de juiste huisstijl. Ook Artificial Intelligence (AI) gaat hier de komende jaren een steeds grotere rol inspelen.

Artificial Intelligence

Artificial Intelligence (AI) verwijst naar machines of computersystemen die taken kunnen uitvoeren die normaal gesproken menselijke intelligentie vereisen. De machines zijn in staat om gegeven te analyseren en te leren van ervaringen om beslissingen te nemen. AI als ontwikkeling brengt zowel kansen als risico's met zich mee. We willen een betrouwbare overheid zijn; Veiligheid, privacy, uitlegbaarheid en herleidbaarheid dienen altijd als randvoorwaarde gesteld te worden. De uitkomsten moeten verklaard kunnen worden en we moeten kunnen verantwoorden hoe een algoritme tot een bepaald resultaat is gekomen. Als aan de randvoorwaarden invulling kan worden gegeven kan AI kansrijk zijn. Het is lastig inschatten hoe de technologie zich de komende jaren ontwikkelt. Maar er is nu al voldoende potentie om AI in te zetten. Middels een verkenning in 2025 wordt in beeld gebracht waar AI kan leiden tot nieuwe inzichten en verhoging van de kwaliteit en de productiviteit. Vanaf medio 2025 gaan we de inzet van AI ook goed borgen in de processen.

Cloud & Software as a Service (SaaS)

De ontwikkelingen in de Informatievoorziening gaan snel, de hoeveelheid data neemt toe en ook met betrekking tot Informatiebeveiliging is het zaak verbindingen en applicaties continu "up to date" te houden. Software as a Service (SaaS) en opslag van data in de Cloud maakt dit mogelijk. Leveranciers kunnen nieuwe technieken snel inpassen en voor alle klanten in één keer doorvoeren. Ook de opslag van data kan snel en flexibel worden uitgebreid. De beweging naar de Cloud is de afgelopen jaren al ingezet en wordt de komende jaren onvermijdelijk doorgezet. Voor Noaberkracht betekent dit, dat we moeten zorgen dat we de regie houden over onze software, data en informatieveiligheid. De hybride situatie waarbij componenten deels in de Cloud staan en deels nog in huis zorgen de komende jaren nog voor extra kosten.

Overstap naar Cloud en Common Ground

In het verlengde van de overstap naar de Cloud en SaaS werken de gemeenten collectief aan een geheel vernieuwde en compleet anders ingerichte Informatievoorziening. De huidige digitale gegevensuitwisseling verloopt traag, kostbaar en foutgevoelig. Daarom werken gemeenten, ketenpartners, marktpartijen en de VNG als community aan een modulair ingericht systeem, waarin nieuwe componenten gefaseerd oude applicatiefuncties overnemen. De ontwikkeling van Common Ground is een langdurig traject, dat een hybride applicatielandschap en tijdelijke dubbele kosten met zich meebrengt. Noaberkracht participeert als volger, door bedrijfs-gereed componenten in gebruik te nemen. Tegelijkertijd onderzoekt IT Platform Twente

een platform-onafhankelijke cloudomgeving voor hosting en beheer. Deze ontwikkeling naar de Cloud vraagt om structurele investeringen en volledige aandacht.

Bovenlokale samenwerking

De verkenning naar de samenwerking met Oldenzaal heeft uitgewezen dat ambtelijke samenwerking kansen biedt. Er wordt een gemeenschappelijke urgentie ervaren op de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven. Daarom wordt gekozen voor een opgavegerichte samenwerking, waarbij het belang van Noordoost Twente (NOT) als eenheid wordt benadrukt. De gemeenten Oldenzaal, Dinkelland en Tubbergen kiezen ervoor om voor de lokaal uit te voeren opgaven te investeren in de doorontwikkeling en toekomstbestendigheid van de eigen ambtelijke organisatie. Parallel hieraan wordt onderzocht of, en hoe, er een toekomstbestendige informatievoorziening bewerkstelligd kan worden in gezamenlijkheid met andere Twente gemeenten. Na afronding van het onderzoek kan worden gekeken wat de toegevoegde waarde van een uitbreiding, intensivering of formalisering van de samenwerking op dat moment is.

Ontwikkelingen met financiële impact

Versnelling organisatieontwikkeling

Het bestuur en de directie van Noaberkracht wil extra inzetten op een versnelling van de organisatieontwikkeling. Deze extra inzet zal gaan lopen via de bestaande 4 ambitielijnen en de drie aangegeven bestuurlijke aandachtspunten met specifieke aandacht voor de volgende onderwerpen:

- Data gedreven sturen
- Verbeteren en vereenvoudigen Planning&Control cyclus
- Artificial Intelligence (AI)
- Procesoptimalisatie
- Digitalisering en automatisering

Deze versnelling en de daarmee gepaard gaande extra inzet vraagt een investering aan de voorkant van € 1 miljoen om op termijn een voordeel te kunnen inboeken van € 1,1 miljoen. Om de effecten en de efficiencyvoordelen van de aangegeven extra inzet op de benoemde onderwerpen te kunnen realiseren zal uiteraard gebruik worden gemaakt van de strategische personeelsplanning met als uitgangspunt dat op een zorgvuldige manier met het personeel wordt omgegaan.

Verdeling over de jaren	2025	2026	2027	2028
stap 1	200	300	400	400
ophoging voor de stappen 2 en 3		300	500	700
Totaal	200	600	900	1.100

Veel van de in de vorige paragraaf genoemde en toegelichte opgaven (voor de lange termijn) kunnen worden opgevangen binnen de bestaande middelen (capaciteit en geld). Zeker nu Noaberkracht een incidenteel extra budget van € 1 miljoen claimt om een versnelling van de organisatieontwikkeling door te voeren. Deze versnelling van de organisatieontwikkeling moet aan de ene kant een besparing op de personele inzet opleveren maar gaat aan de andere kant ook nieuwe en andere personele inzet vragen op de genoemde onderwerpen. Zeker het data gedreven sturen, de procesoptimalisatie en AI vraagt nieuwe en andere inzet om de ontwikkeling ook daadwerkelijk te borgen in de organisatie. Vandaar dat directie en bestuur willen komen tot een hogere opbrengst dan de genoemde € 1,1 miljoen om hiervoor ook structurele ruimte te creëren. Daarbij maken we wel de kanttekening dat bij opgaven (voor de lange termijn) die een

gevolg zijn van wijzigingen in wet- en regelgeving waaraan gemeenten moeten voldoen wellicht ook een bijdrage van de beide gemeenten wordt verwacht. Dat geldt uiteraard ook voor extra gevraagde inzet vanuit de (beide) gemeente(n) als gevolg van bijgestelde ambities.

Mocht dit aan de orde zijn dan wordt dat uiteraard in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken bij de komende kaderbrieven en begrotingen van Noaberkracht.

Loon- en prijsontwikkeling

Loonontwikkeling

De cao 2024-2025 (15 maanden, t/m maart 2025) is verwerkt in de loonindex voor de begroting 2025. Er is nog geen principeakkoord voor de rest van 2025 en 2026. Meerjarig en dus ook voor het jaar 2026 gaan we uit van een verdere stijging van 1,5%. Deze stijging is meerjarig verwerkt in de (meerjaren)begroting van Noaberkracht. De exacte financiële uitwerking vindt plaats zodra er een nieuwe CAO is afgesloten. In overeenstemming met de gemaakte afspraken wordt een verschil op de loonsom (overschot of tekort), voor zover het CAO-ontwikkelingen of mutaties in de werkgeverslasten betreft, indien nodig separaat met de gemeenten verrekend.

Inmiddels weten we dat de onderhandelingen over een nieuwe CAO in volle gang zijn en dat de werkgevers een bod hebben neergelegd van 6,1% dat is afgewezen door de werknemers. Het percentage van 6,1% kan als volgt worden gespecificeerd over de jaren:

1-4-2025 loonstijging van 2,5%

1-10-2025 loonstijging 1%

1-4-2026 loonstijging van 1,2%

1-10-2026 eenmalige 200 euro bruto

1-1-2027 loonstijging 1,4%

Kijkend naar het bod van de werkgevers en de verwachte doorwerking daarvan voor het jaar 2026 kan met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid al wel worden geconcludeerd dat we met de meerjarig verwerkte 1,5% aan de lage kant zitten. Omdat we ook niet te hoog willen zitten gaan we voor de begroting 2026 uit van een loonstijging van 3,5%.

Prijsontwikkeling

Voor de prijsontwikkeling nemen we de prijsontwikkeling volgens het Consumenten prijsindexcijfer (CPI) zoals het CBP deze per september 2024 (MEV) publiceert als uitgangspunt. Voor het jaar 2025 komt dit neer op een percentage van 3,4% en voor 2026 op een percentage van 2,4%. In de begroting 2025 is op basis van de cijfers september 2023 uitgegaan van een percentage van 2,4% voor het jaar 2025. Dat blijkt achter af 1% te laag te zijn wat ook doorwerkt naar het jaar 2026. Voor het jaar 2026 houden we rekening met een inflatiecorrectie van 3,4% (1% doorwerking vanuit 2025 en 2,4% voor 2026). Het prijsgevoelige deel binnen de begroting van Noaberkracht is bij de begroting 2025 vastgesteld op € 5,1 miljoen. Voor het jaar 2026 bedraagt de inflatiecorrectie dus € 173.400 (3,4% over € 5,1 miljoen).

Vervangingsinvesteringen

De investeringsruimte blijft op peil door de kapitaaluitgaven die in de begroting zijn afgeschreven, op te voeren als vervangingsinvesteringen.

Weerstandsvermogen/reserves en voorzieningen

Er wordt weerstandsvermogen aangehouden zodat Noaberkracht zelf in staat is om risico's op te vangen. Een kwalitatieve risicoanalyse is de basis voor deze buffers. Onze gemeenschappelijke regeling beschikt over een nota reserves en voorzieningen die de basis vormt voor ons weerstandsvermogen maar ook regels bevat hoe wij omgaan met reserveringen en voorzieningen.

Voor het weerstandsvermogen gaan wij uit van een ratio van 1,0 (voldoende).