RAADSVOORSTEL

zaaknummer:	1890959
afdelingsnaam:	Sociaal Domein
steller:	Wouter van den Berg
telefoonnummer	+31356292095
onderwerp:	Wensen en bedenkingen ten aanzien van een Noord-Zuidscenario voor Werk en Participatie

Voorstel

1. Op grond van artikel 169, vierde lid van de Gemeentewet bijgaande brief met wensen en bedenkingen vast te stellen ten aanzien van het voornemen om:

   1.1 een Noord-Zuidscenario (scenario 2) als richting te hanteren voor de toekomstige organisatie van werk en participatie;
   1.2 het Algemeen Bestuur van Tomin opdracht te geven een transitieplan op te stellen met een voorstel voor de opheffing of omvorming van de huidige structuur van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Tomin.

2. Deze wensen en bedenkingen kenbaar te maken aan het college van Hilversum met bijgevoegde brief.

Planning

Titel	Toelichting	BEELDVORMING	OORDEELSVORMING	BESLUITVORMING
Wensen en bedenkingen ten aanzien van een Noord-Zuidscenario	Dit betreft het voorliggende voorstel inzake het kenbaar maken van de wensen en bedenkingen ten aanzien van een Noord-Zuidscenario	Commissie Zorg, Welzijn en Samenleving 26 november 2025	Commissie Zorg, Welzijn en Samenleving 26 november 2025	Raad 10 december 2025

Samenvatting

Het college heeft op 28 oktober 2025 een voorgenomen besluit genomen om, in lijn met het advies van het Algemeen Bestuur van Tomin, het Noord-Zuidscenario vast te stellen als koers voor de toekomstige organisatie van werk en participatie. Een Noord-Zuidscenario betekent dat de huidige samenwerking zich splitst in een noordelijk deel en een zuidelijk deel. Almere (noordelijk deel) gaat daarbij een eigen sociaal ontwikkelbedrijf opzetten. De Gooi- en Vechtstreekgemeenten (zuidelijk deel) verkennen gezamenlijk of zij kunnen komen tot de vorming van een nieuw sociaal ontwikkelbedrijf. Binnen deze regio worden drie samenwerkingsvarianten onderzocht; dit betreft de facto dezelfde varianten als die op 9 juli 2025 door de Hilversumse raad zijn vastgesteld: een nieuwe gemeenschappelijke regeling, samenwerking via dienstverleningsovereenkomsten en een centrumgemeentemodel. Deze koers vraagt om een transitietraject waarin het Algemeen Bestuur werkt aan de opheffing van de huidige structuur van de GR

Tomin. Daarbij wordt omvorming als mogelijk alternatief verkend en wordt dit uitgewerkt in een transitieplan. Conform artikel 169, vierde lid, van de Gemeentewet wordt de raad nu in de gelegenheid gesteld wensen en bedenkingen mee te geven ten aanzien van dit voorgenomen besluit.

Inleiding

Aanleiding
Naar aanleiding van de midtermreview van de bestuursopdracht van Tomin (Berenschot, 2024) hebben gemeenten, de directie en de Raad van Commissarissen (RvC) geconcludeerd dat fundamentele keuzes nodig zijn voor de langetermijnkoers ten aanzien van een sociaal ontwikkelbedrijf. De urgentie voor dit besluit is versterkt door de aanhoudend zorgelijke financiële situatie van Tomin. Dit blijkt onder meer uit de meerjarenbegroting van het werkvoorzieningsschap voor 2026, waarin het eigen vermogen sterk daalt van € 17,3 miljoen in 2022 naar € 8,6 miljoen in 2026. In februari 2025 werd duidelijk dat de situatie onhoudbaar was geworden, met signalen over acute liquiditeitsproblemen, oplopende tekorten en een vertraagde jaarrekening over 2024.

Hoewel Tomin met € 8,6 miljoen op papier nog steeds over een relatief aanzienlijk eigen vermogen beschikt, is dit vermogen grotendeels vastgelegd in gebouwen, productiemiddelen en andere vaste activa. Hierdoor is slechts een beperkt deel direct beschikbaar om aan kortetermijnverplichtingen te voldoen. Het omzetten van deze vaste activa in liquide middelen is mogelijk, maar vraagt tijd en moet zorgvuldig gebeuren om hoge kosten of risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering te voorkomen.

De betrokken gemeenten werken gezamenlijk aan oplossingsrichtingen om de korte- en middellange termijn problemen te adresseren. De bestuurlijke druk op de GR Tomin is in deze context toegenomen, terwijl de uitvoering voor kwetsbare inwoners niet in het geding mag komen. Ook dringt de RvC bij het Algemeen Bestuur (AB) van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) erop aan om snel een keuze te maken voor een toekomstig organisatiemodel. De RvC constateert dat doorgaan op de huidige voet niet langer een verantwoorde optie is. Gemeenten, de directie van Tomin en de RvC zijn het erover eens dat zonder een duidelijke koerswijziging de huidige governance en werkwijze van Tomin onvoldoende in staat zijn om toekomstbestendig te blijven en de maatschappelijke opdracht richting inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt effectief uit te voeren.

De deelnemende gemeenten binnen de GR Tomin hebben daarom afgesproken drie kernvragen te beantwoorden:

1. Welke visie hebben de afzonderlijke gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek en de gemeente Almere op de rol van een sociaal ontwikkelbedrijf bij de uitvoering van de Participatiewet?
2. Hoe kijken de afzonderlijke gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek en de gemeente Almere aan tegen toekomstige samenwerking in relatie tot de Participatiewet en een sociaal ontwikkelbedrijf?
3. In hoeverre achten de afzonderlijke gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek en de gemeente Almere het waarschijnlijk dat de bestaande infrastructuur van Tomin een rol kan spelen in de uitvoering van de Participatiewet?

Met uitzondering van Wijdemeren, vanwege het fusietraject met Hilversum, hebben alle gemeenten in het tweede en derde kwartaal van 2025 hun standpunten hierover vastgesteld. In Hilversum is dit vastgelegd in de raadsvisie 'Arbeidsontwikkeling en de rol van een sociaal ontwikkelbedrijf' (9 juli 2025). Almere heeft de koers bepaald via de notitie 'Doorontwikkeling taken en uitvoering sociaal ontwikkelbedrijf', HBEL via een collegebesluit en gezamenlijke regionale raadsinformatiebrief over werk en participatie, en Gooise Meren via een collegebesluit met raadsmededeling.

De uitdaging is nu om deze verschillende standpunten te vertalen naar een gezamenlijk toekomstscenario met één of meer sociaal ontwikkelbedrijven. Om dit proces te ondersteunen, heeft het Algemeen Bestuur van Tomin adviesbureau de Galan Groep gevraagd de posities van gemeenten te analyseren aan de hand van interviews en beleidsdocumenten. Deze analyse heeft geleid tot een advies dat op 2 oktober 2025 in het AB is besproken, namelijk om te kiezen voor een Noord-Zuidscenario waarin Almere en de Gooi- en Vechtstreek (G&V) ieder hun eigen weg gaan. Het AB heeft dit advies overgenomen en de colleges gevraagd een voorgenomen besluit te nemen. In dit raadsvoorstel worden het advies en het vervolgproces toegelicht.

In de regionale verkenning zijn drie mogelijke samenwerkingsvarianten onderscheiden voor de Gooi- en Vechtstreekgemeenten. Deze worden in de regionale stukken aangeduid als scenario 2a, 2b en 2c. Inhoudelijk komen deze varianten overeen met de drie varianten die de Hilversumse raad op 9 juli 2025 heeft vastgesteld in de visie *'Arbeidsontwikkeling en de rol van een sociaal ontwikkelbedrijf'.*

- Scenario 2a (nieuwe GR G&V) = Hilversumse Variant A (zwaardere GR met gezamenlijke organisatie);
- Scenario 2c (centrumgemeentemodel) = Hilversumse Variant B (centrumregeling met uitvoeringsregie bij Hilversum);
- Scenario 2b (samenwerking via DVO's) = Hilversumse Variant C (hybride model met uitvoering door Hilversum en DVO-aansluiting door gemeenten).

Bovenstaande vergelijking maakt zichtbaar dat de regionale uitwerking een logisch vervolg is op de door Hilversum vastgestelde koers en geen nieuwe inhoudelijke richtingen introduceert.

Omdat de gevolgen van dit koersbesluit groot zijn – zowel financieel als voor de ondersteuning van kwetsbare inwoners – bepaalt de Gemeentewet dat de raad vooraf in positie komt. De raad wordt daarom met dit raadsvoorstel gevraagd om wensen en bedenkingen kenbaar te maken voordat het college een definitief besluit neemt.

Uitkomsten GR-brede verkenning toekomstscenario's
Voor de voorbereiding van het koersbesluit heeft adviesbureau de Galan Groep zowel gesprekken gevoerd met wethouders, managers en de directie van Tomin, als een bureaustudie gedaan van onder meer de midtermreview (2024), visiedocumenten en aanvullende beleidsnotities.

Uit de analyse blijkt dat er brede overeenstemming bestaat over de maatschappelijke opdracht: inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten ondersteuning krijgen bij werk of participatie. Daarbij zijn nabijheid, integraliteit en loyaliteit aan de doelgroep sleutelbegrippen. Tegelijkertijd bestaan er duidelijke verschillen in bestuurlijke voorkeuren, schaalambitie en verwachtingen van Tomin. Ook valt op dat een gezamenlijke regiestructuur ontbreekt en dat vertrouwen en pragmatisme essentiële randvoorwaarden zijn voor samenwerking. Gemeenten willen voorkomen dat kwetsbare inwoners tussen wal en schip vallen. Dit maakt dat besluiten zorgvuldig genomen moeten worden.

De analyse laat ook zien dat alle gemeenten het belang onderschrijven van een structurele samenwerking op het terrein van werk en participatie, maar dat zij dit op verschillende manieren vormgeven. Almere richt zich nadrukkelijk op het ontwikkelen van een eigen sociale infrastructuur, aansluitend bij de arbeidsmarktregio en de lokale uitvoeringspraktijk. De gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek – waaronder Hilversum, HBEL en Gooise Meren – verkennen juist hoe zij hun krachten kunnen bundelen. Daarbij staat het realiseren van nabijheid voor inwoners en werkgevers centraal, met behoud van uitvoeringskracht en continuïteit voor de doelgroep. Gemeenten hechten eraan dat de uiteindelijke koers ruimte laat voor maatwerk en lokaal eigenaarschap, en dat dit gebeurt binnen gezamenlijke kaders die bestuurlijke duidelijkheid en financiële houdbaarheid borgen.

De analyse laat daarnaast een aantal spanningsvelden zien:

- *Complexiteit*: de situatie rond Tomingroep BV is ingewikkeld en kan besluitvorming vertragen;
- *Financiële urgentie in relatie tot handelingsperspectief richting de oplossing*: wethouders moeten lokaal verantwoording afleggen. Kwetsbare inwoners moeten hier zo min mogelijk of liever geen last van hebben;
- *Uiteenlopende belangen:* verschillen in drijfveren en prioriteiten vragen om wederzijds begrip en zorgvuldige afweging;
- *Planning:* vertraging is risicovol, omdat uitloop de huidige uitvoering en de besluitvorming kan belemmeren.

Deze uitkomsten schetsen zowel de noodzaak als de urgentie om gezamenlijk richting te kiezen, waarbij de analyse inzicht biedt in de gemeenschappelijke basis én de verschillen die overbrugd moeten worden.

Welke toekomstscenario's voor het sociaal ontwikkelbedrijf zijn verkend en hoe zijn ze gewogen?
Om richting te geven aan de toekomst van de samenwerking rond Tomin en het sociaal ontwikkelbedrijf, heeft adviesbureau de Galan Groep meerdere scenario's uitgewerkt. Deze scenario's verschillen in mate van samenwerking, bestuurlijke inrichting en consequenties.

Toekomstscenario's sociaal ontwikkelbedrijf[1]	
Kern	**Kenmerken**
0-scenario – Continueren	
GR en Tomingroep BV blijven ongewijzigd bestaan. Gemeenten voeren eigen beleid en leveren kandidaten zelfstandig aan.	• Minimale verandering • Geen transitie-investeringen nodig • Financiële bijdragen gemeenten lopen verder op • Bestaande knelpunten in sturing en afstemming blijven bestaan
Scenario 1 – Integratie in de GR	
Tomingroep BV wordt opgeheven; activiteiten en middelen worden rechtstreeks ondergebracht in de GR. Gemeenten sturen via AB/DB.	• Bestuurlijke vereenvoudiging • Directe sturingslijnen, versterkt opdrachtgeverschap • Beperkte transitie-inspanning • Hogere gemeentelijke bijdrage • Rollen en verantwoordelijkheden binnen GR moeten worden heringericht
Scenario 2a – Nieuwe GR G&V	
Almere richt een gemeentelijke dienst in; de G&V-gemeenten vormen samen een nieuwe GR.	• Gedeeld eigenaarschap en opdrachtgeverschap • Formele samenwerking blijft • Beleggen werkgeverschap van bijvoorbeeld Wsw, nieuw beschut, LKS en LKSBIJ • Kan voor de toekomst een groei scenario worden richting geïntegreerd bedrijf Werk & Inkomen
Scenario 2b – Samenwerking via DVO's	
Almere eigen dienst; G&V-gemeenten regelen samenwerking via individuele DVO's.	• Maximale flexibiliteit en lokaal maatwerk • Geen gezamenlijke GR • Samenwerking versnipperd • Eigenaarschap onduidelijk • Elke gemeente moet zelfstandig iets inrichten voor werkgeverschap doelgroepen Wsw, nieuw beschut en LKS.
Scenario 2c – Centrumgemeentemodel	

[1] Scenario 2a (nieuwe GR G&V) komt overeen met Hilversumse Variant A; Scenario 2c (centrumgemeentemodel) met Hilversumse Variant B; en Scenario 2b (samenwerking via DVO's) met Hilversumse Variant C.

Almere eigen dienst; Hilversum voert uit voor de G&V-gemeenten die inkopen of mandaat verlenen.	• Lichte governance, eenvoudige structuur • Afhankelijkheid van Hilversum • Vereist stevige afspraken over kwaliteit, continuïteit en verantwoording • Vraag dient zich dan ook aan waar het werkgeverschap van de doelgroepen Wsw, nieuw beschut en LKS. • Kan voor de toekomst een groei scenario worden richting geïntegreerd bedrijf Werk & Inkomen
Scenario 3 – Integrale GR werk & inkomen	
Eén gezamenlijke GR voor werk én inkomen, waarin alle gemeenten participeren.	• Hoogste mate van gezamenlijke regie en uniformiteit • Schaalvoordeel • Grote bestuurlijke en financiële inzet vereist • Past niet bij huidige verschillen in ambitie en vertrouwen • Hiervoor is momenteel te weinig draagvlak

De zes afwegingskaders van de Galan Groep zijn toegepast op dezelfde drie varianten die de Hilversumse raad op 9 juli 2025 heeft onderscheiden (regionaal genummerd als 2a/2b/2c). Daarmee vormen de kaders géén separaat beoordelingskader naast de Hilversumse afweging, maar een gezamenlijke toetssteen die de eerder vastgestelde Hilversumse uitgangspunten (nabijheid, integraliteit, bestuurbaarheid/regie en financiële robuustheid) onderbouwt en verdiept.

1. *Inwonersperspectief* - Draagt het scenario bij aan nabije, toegankelijke en ontwikkelgerichte ondersteuning voor inwoners?
2. *Werkgeversperspectief* – Maakt het scenario samenwerking met werkgevers eenvoudiger en effectiever?
3. *Bestuurbaarheid en regie* – Zorgt het voor duidelijke governance, heldere sturingslijnen en beperkte bestuurlijke complexiteit?
4. *Organisatorische en financiële robuustheid* – Is de structuur financieel houdbaar en flexibel genoeg om mee te bewegen met veranderende volumes en kosten?
5. *Integraliteit en doelgroepbereik* – Ondersteunt het brede, domein overstijgende dienstverlening, ook voor inwoners met multiproblematiek en een grote afstand tot werk?
6. *Samenwerkingspotentieel en draagvlak* – Kan het scenario rekenen op breed bestuurlijk commitment en versterkt het de samenwerking met gemeenten, onderwijs en werkgevers (triple helix)?

De beoordeling van de scenario's heeft plaatsgevonden in meerdere stappen. Adviesbureau de Galan Groep heeft de onderstaande zes afwegingskaders en de voorlopige resultaten daarvan gedeeld met de stuurgroep van de GR Tomin op 23 september 2025. Tijdens deze bijeenkomst zijn de bevindingen besproken en aangevuld met ambtelijke reflecties vanuit de deelnemende gemeenten. Vervolgens zijn de afwegingskaders en scenario's op 2 oktober 2025 in het Algemeen Bestuur van de GR Tomin behandeld, waar brede overeenstemming werd bereikt over de conclusie dat het Noord-Zuidscenario de meest kansrijke richting vormt. Daarnaast bevestigde het AB dat de zes afwegingskaders als toetssteen voor verdere besluitvorming worden gebruikt. Dit leidt tot de volgende conclusies:

- *Inwonersperspectief:* Scenario 0 (doorgaan zoals nu) en scenario 1 (integratie BV in de GR) lossen de huidige knelpunten in toegankelijkheid, nabijheid en wendbaarheid voor de doelgroep niet op. Scenario 2 scoort het best op nabijheid, maatwerk en ontwikkelgerichte ondersteuning. Scenario 0 en 1 lossen de huidige knelpunten (afstand tot dienstverlening, versnippering) niet op. Scenario 3 zou dat wél kunnen, maar daar is momenteel weinig draagvlak.
- *Werkgeversperspectief:* Scenario 2 maakt de samenwerking met werkgevers eenvoudiger, omdat de regio's kleiner en herkenbaarder worden (Almere ↔ Flevoland en G&V ↔ Gooi- en

Vechtstreek). Werkgevers ervaren dan één aanspreekpunt per regio. Daarnaast is er een logische samenwerking met het werkgeverservicepunt mogelijk.

- *Bestuurbaarheid en regie:* Scenario 0 en 1 houden bestuurlijke complexiteit grotendeels in stand. Scenario 3 vraagt juist om een zware bestuurlijke structuur met beperkt draagvlak. Scenario 2 biedt de mogelijkheid om regie te versterken door bestuurlijke verantwoordelijkheden dichter bij de uitvoering te leggen en eigenaarschap per regio te verduidelijken. Tegelijk vraagt dit scenario om goede afstemming om te voorkomen dat nieuwe grenzen ontstaan of regionale samenhang verloren gaat.
- *Organisatorische en financiële robuustheid:* Scenario 0 en 1 lossen de financiële kwetsbaarheid van de huidige constructie niet op. Scenario 3, een integrale GR voor werk en inkomen, laat landelijk goede resultaten zien op het gebied van efficiëntie, uniformiteit en continuïteit van dienstverlening. Tegelijk vraagt dit scenario om forse gezamenlijke investeringen in organisatie, ICT, governance en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. De structurele lasten liggen daardoor hoger, wat rendabel is bij volledig bestuurlijk commitment en voldoende schaalgrootte. Voor scenario 3 is op dit moment geen breed draagvlak. Scenario 2 biedt in dat opzicht een meer haalbaar perspectief: de risico's worden gespreid, de inrichting kan flexibeler worden vormgegeven en de transitie kan stapsgewijs plaatsvinden, met ruimte om later eventueel verder te integreren.
- *Integraliteit en doelgroepbereik:* Scenario 2 biedt ruimte voor lokale en regionale maatwerkoplossingen en kan zo beter aansluiten bij inwoners met multiproblematiek en een grote afstand tot werk. Scenario 0 en 1 blijven te smal in scope; scenario 3 zou dit wel bieden, maar daarvoor is organisatorisch weinig draagvlak aanwezig.
- *Samenwerkingspotentieel en draagvlak:* Scenario 0, 1 en 3 missen voldoende commitment van alle gemeenten. Scenario 2 is het enige scenario waar zowel grotere als kleinere gemeenten zich in herkennen: er is ruimte voor varianten (2a: nieuwe GR, 2b: DVO's, 2c: centrumgemeentemodel), die nader verkend worden.

Conform de Hilversumse visie (9 juli 2025) sluiten de scenario's 0, 1 en 3 niet aan op de uitgangspunten van nabijheid, integraliteit, bestuurbaarheid en financiële robuustheid. Deze drie scenario's zijn daarom niet kansrijk voor Hilversum en vallen af. De verdere verkenning richt zich uitsluitend op scenario 2a, 2b en 2c, die inhoudelijk identiek zijn aan de drie Hilversumse varianten.

Scenario 2 (Noord-Zuidscenario) komt het beste uit de toetsing aan de zes afwegingskaders en vormt daarmee de meest kansrijke koers. Politiek en bestuurlijk gezien is dit ook de meest logische richting: de indeling van de arbeidsmarktregio's maakt het aannemelijk dat Almere en de Gooi- en Vechtstreekgemeenten ieder hun eigen pad kiezen. Almere is stevig verankerd in de arbeidsmarktregio Flevoland en werkt daar al intensief samen via onder meer het Werkgeversservicepunt, het Regionaal Beraad en het Werkcentrum. De G&V-gemeenten zijn juist ingebed in hun eigen arbeidsmarktregio, met een eigen infrastructuur en vaste samenwerkingspartners.

Voor inwoners betekent deze nieuwe inrichting dat de dienstverlening eenvoudiger, herkenbaarder en dichterbij wordt georganiseerd. Door de opsplitsing in een noordelijke en zuidelijke structuur ontstaat meer overzicht in loketten, minder bestuurlijke lagen en kortere lijnen tussen beleid, uitvoering en begeleiding. Professionals kunnen sneller schakelen met lokale partners, waardoor inwoners niet langer te maken hebben met meerdere aanspreekpunten of overdrachten tussen gemeenten. De ondersteuning sluit daardoor beter aan op de persoonlijke situatie en ontwikkelkansen van inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. De mate waarin dit in de praktijk wordt gerealiseerd, is wel afhankelijk van de gekozen variant binnen het Noord-Zuidscenario en de wijze waarop gemeenten de samenwerking lokaal vormgeven.

Het is daarmee niet alleen een inhoudelijk, maar ook een politiek realistisch scenario: het sluit aan bij de bestaande bestuurlijke dynamiek en samenwerkingspraktijk. De uitdaging voor de G&V-gemeenten is nu om, vanuit dit gezamenlijke vertrekpunt, de onderlinge samenwerking verder vorm te geven. Dat vraagt om een nadere keuze uit de drie varianten (2a: nieuwe GR, 2b: DVO's, of 2c: centrumgemeentemodel). Deze keuze zal bepalend zijn voor de mate van eigenaarschap, zeggenschap en bestuurlijke eenvoud in de toekomst. Daarbij is het uitgangspunt dat de toekomstige organisatie niet alleen nabij en herkenbaar is, maar ook ruimte biedt voor integrale dienstverlening, waarin werk, inkomen en participatie in samenhang worden benaderd.

Het Algemeen Bestuur heeft tevens uitgesproken dat scenario 2 op termijn ruimte kan bieden voor verdere groei en integratie van de domeinen Werk en Inkomen binnen de G&V-regio. Op dit moment ontbreekt daarvoor echter het brede bestuurlijke draagvlak. Samenvattend kan worden vastgesteld dat scenario 2 – het Noord-Zuidscenario – zowel inhoudelijk als bestuurlijk de meeste perspectieven biedt om te komen tot toekomstbestendige sociale infrastructuren in Almere en de Gooi- en Vechtstreek. Het is een koers die recht doet aan lokale verschillen, maar tegelijk ruimte houdt voor regionale samenwerking en toekomstige groei. De keuze voor dit scenario betekent niet dat alle antwoorden al vaststaan; het markeert het begin van een zorgvuldig transitieproces waarin de varianten verder worden verkend, financiële en juridische kaders worden uitgewerkt en gemeenten gezamenlijk invulling geven aan hun maatschappelijke opdracht. Daarmee vormt dit scenario de basis voor een stapsgewijze, realistische en gedragen hervorming van de sociale infrastructuur – gericht op één doel: inwoners beter, eenvoudiger en dichterbij ondersteunen naar werk en ontwikkeling.

Welke bestuurlijke besluitvorming wordt er gevraagd?
Het Algemeen Bestuur van de GR Tomin heeft op 2 oktober 2025 besloten het college te adviseren om als gezamenlijke koers het Noord-Zuidscenario (scenario 2) vast te stellen voor de toekomstige organisatie van werk en participatie. Daarmee vervallen de scenario's 0, 1 en 3. Binnen de Gooi- en Vechtstreek verkennen Hilversum, HBEL en Gooise Meren de samenwerking verder, waarbij de varianten 2a (nieuwe GR), 2b (samenwerking via DVO's) en 2c (centrumgemeentemodel) nader worden onderzocht.

Voor een goede voortgang is het van belang dat de besluitvorming in de afzonderlijke gemeenten uiterlijk in januari 2026 wordt afgerond. Daarbij is het van belang dat de vervolgstappen in samenhang worden gezet en dat bij de openbaarmaking van documenten een eenduidige communicatielijn wordt gehanteerd. Op grond van artikel 169, vierde lid, van de Gemeentewet krijgt de raad vooraf de gelegenheid om wensen en bedenkingen mee te geven bij beleidsvoornemens die belangrijke gevolgen hebben voor de gemeente. Het voornemen om de GR Tomin om te vormen of op te heffen en toe te werken naar een nieuwe samenwerkingsstructuur valt nadrukkelijk in deze categorie.

De raad wordt daarom betrokken bij dit besluit, aangezien de transitie aanzienlijke financiële consequenties heeft. De opheffing of omvorming en de daaropvolgende overgang naar een nieuwe structuur brengen kosten met zich mee voor afbouw (liquidatie, verdeling van activa en passiva), opbouw (inrichting van de nieuwe organisatie, ICT, huisvesting, transitiekosten) en toekomstige exploitatie. Deze uitgaven zijn niet opgenomen in de huidige begroting en vragen om zorgvuldige besluitvorming over dekking en prioritering. Het Rijk heeft via de Impulsregeling voor de jaren 2025–2034 circa 5 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de doorontwikkeling van de infrastructuur in de Gooi- en Vechtstreek en Almere.

Tegelijk raakt het besluit aan de maatschappelijke opdracht van de gemeente: inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt blijvend te ondersteunen bij werk en participatie. Door de raad nu in positie te brengen, kan zij richting en accenten meegeven die de verdere besluitvorming versterken en verankeren in het lokale bestuurlijke proces.

Met dit raadsvoorstel wordt nadrukkelijk géén nieuwe variantenlijst geïntroduceerd. De varianten 2a/2b/2c zijn de regionale benaming van de drie varianten die Hilversum op 9 juli 2025 al heeft vastgesteld. De scenario's 0, 1 en 3 worden in lijn met die visie niet verder betrokken bij de Hilversumse uitwerking.

Welk maatschappelijk effect wordt beoogd?
Het Noord-Zuidscenario biedt perspectief op een toekomstbestendige, nabije en mensgerichte sociale infrastructuur, waarin inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt betere toegang krijgen tot begeleiding bij werk en participatie. De richting past binnen de bredere landelijke ontwikkeling waarin gemeenten hun sociale infrastructuur vernieuwen en versterken.

De Impulsregeling vanuit het Rijk geeft gemeenten ruimte om de rol van sociaal ontwikkelbedrijven te herijken. Binnen het Noord-Zuidscenario kunnen gemeenten deze beweging zelf vormgeven, passend bij hun lokale context en arbeidsmarkt. Voor Almere betekent dit een verdere integratie van de uitvoering in de eigen sociale infrastructuur. Voor de Gooi- en Vechtstreekgemeenten wordt deze samenhang nog nader vormgegeven, afhankelijk van de gekozen variant (nieuwe GR, DVO's of centrumgemeentemodel).

De verwachte maatschappelijke effecten zijn positief, maar verschillen per regio. In beide gevallen is het doel om dienstverlening eenvoudiger, herkenbaarder en dichter bij inwoners te organiseren en de samenwerking met werkgevers en maatschappelijke partners te versterken. De mate waarin inwoners daadwerkelijk één aanspreekpunt ervaren en werkgevers sneller worden bediend, hangt af van de verdere uitwerking in het transitieplan en de bestuurlijke keuzes die nog volgen.

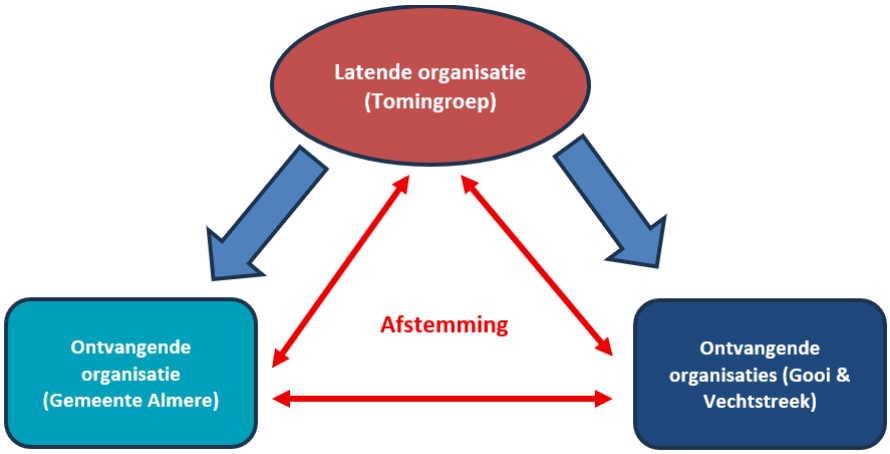
Concreet gevolg van de besluitvorming
Nadat de raad haar wensen en bedenkingen kenbaar heeft gemaakt, neemt het college een definitief besluit over het Noord-Zuidscenario als richting. Dit betekent dat een traject wordt ingezet dat resulteert in het beëindigen van de huidige samenwerking binnen de GR, met als doel te komen tot twee herkenbare en toekomstbestendige uitvoeringsstructuren: één voor de Gooi- en Vechtstreek en één voor Almere.

Het Algemeen Bestuur krijgt de opdracht om een transitieplan op te stellen waarin de opties voor de herinrichting worden onderzocht, waaronder opheffing of omvorming van de huidige GR. Dit plan beschrijft hoe de continuïteit van dienstverlening wordt geborgd, hoe verantwoordelijkheden en middelen worden herverdeeld en welke juridische en financiële stappen daarvoor nodig zijn.

Voor inwoners betekent dit besluit een stap richting een eenvoudiger, herkenbaarder en lokaal beter ingebed systeem van ondersteuning bij werk en participatie:

- Voor Almere: verdere ontwikkeling van een gemeentelijke dienst of sociaal ontwikkelbedrijf binnen de eigen sociale infrastructuur, aansluitend op de arbeidsmarktregio Flevoland.
- Voor de Gooi- en Vechtstreekgemeenten (Hilversum, HBEL en Gooise Meren): ruimte om gezamenlijk een passende uitvoeringsstructuur te ontwikkelen binnen hun eigen regionale context.

De uitwerking van deze herinrichting, inclusief de juridische vorm (opheffing of omvorming van de GR), zal worden uitgewerkt in het transitieplan dat door het Algemeen Bestuur wordt opgesteld en later bestuurlijk wordt vastgesteld.



Randvoorwaarden voor een zorgvuldige transitie
Om de overgang naar de nieuwe organisatiestructuur ordentelijk en verantwoord te laten verlopen, zijn enkele randvoorwaarden vastgesteld. Deze waarborgen continuïteit, rechtszekerheid en een zorgvuldig proces voor medewerkers en betrokken organisaties.

- *Rechtspositie medewerkers en medezeggenschap:* De rechtspositie medewerkers blijft volledig geborgd. De ondernemingsraad wordt vanaf het begin van de transitieperiode actief betrokken bij ontwerp, overleg en besluitvorming, conform de Wet op de ondernemingsraden.
- *Financiële risico's:* De liquiditeitspositie wordt periodiek gemonitord en waar nodig worden tijdelijke financiële maatregelen en garanties voorbereid om continuïteit te borgen totdat de nieuwe structuur operationeel is.
- *Juridisch traject:* De opheffing of omvorming van de GR Tomin vereist besluitvorming door alle colleges, conform de Wet gemeenschappelijke regelingen.
- *Governance*: Het Dagelijks Bestuur, het Algemeen Bestuur, de RvC en de directie blijven, ieder vanuit hun eigen rol, verantwoordelijk voor GR Tomingroep en Tomingroep BV totdat de juridische afbouw is afgerond.
- *Relatie met het Rijk:* De regio benut rijksmiddelen via de Impulsregeling.

Daarnaast wordt binnen de transitie nadrukkelijk aandacht besteed aan kennisoverdracht, ICT-systemen, huisvesting en de borging van werkplekken. Hiermee wordt voorkomen dat expertise en continuïteit in de dienstverlening aan inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt verloren gaan tijdens de overgang naar de nieuwe organisatie(s).

Communicatie en participatie
Om de transitie transparant en zorgvuldig te laten verlopen, worden alle betrokken partijen tijdig geïnformeerd en betrokken bij de besluitvorming en uitvoering. Onderstaande acties geven weer hoe dit proces wordt ingericht.

- De raden ontvangen een raadsvoorstel en worden via de procedure van wensen en bedenkingen in positie gebracht.
- De Ondernemingsraad, medewerkers en vakorganisaties worden actief betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van het transitieplan.
- De adviesraden sociaal domein en doelgroepenraad worden geraadpleegd over de effecten voor inwoners.
- Voor inwoners en werkgevers wordt een gezamenlijke communicatiestrategie opgezet, zodat informatie over dienstverlening en veranderingen consequent en eenduidig is in beide regio's.

Probleemstelling/doel

Het huidige Tomin is niet langer toekomstbestendig. Dit vraagt om een nieuwe koers waarbij de deelnemende gemeenten uitspreken hoe zij de uitvoering van de Participatiewet voor zich zien, wat de functie is van een sociaal ontwikkelbedrijf en hoe zij daarin willen samenwerken. Gemeenten hebben dit intussen gedaan, met zowel overeenkomsten als verschillen in hun uitgangspunten. De afgelopen periode hebben zij, onder begeleiding van een extern bureau, toegewerkt naar een gezamenlijke richting. Met het vaststellen van de voorgestelde koers, het kiezen voor het Noord-Zuidscenario, bereiken de colleges van de deelnemende gemeenten dit gezamenlijke doel. Voordat hierover definitief kan worden besloten, wordt de raad in de gelegenheid gesteld haar wensen en bedenkingen kenbaar te maken.

Argumenten

1.1 Ruimte voor integrale dienstverlening

Scenario 2 biedt ruimte om de dienstverlening breder en domeinoverstijgend te organiseren. Hierdoor kunnen inwoners die te maken hebben met multiproblematiek of een grotere afstand tot werk beter worden ondersteund. De verbinding met andere beleidsterreinen, zoals Wmo en Jeugd, kan in het Noord-Zuidscenario sterker worden gelegd dan in de huidige situatie.

1.2 Betere kansen voor inwoners en werkgevers

Het Noord-Zuidscenario maakt het mogelijk om ondersteuning voor inwoners toegankelijker en persoonlijker te organiseren. Voor werkgevers betekent het dat zij sneller en met minder schakels kunnen samenwerken met gemeenten en ontwikkelbedrijven. Dit vergroot zowel de kansen op duurzame plaatsingen voor inwoners als de tevredenheid en betrokkenheid van werkgevers.

1.3 Scenario 2 sluit aan bij bestaande arbeidsmarktindeling

Het Noord-Zuidscenario (scenario 2) past bij de feitelijke scheidslijn in de arbeidsmarktregio's. Almere maakt deel uit van de arbeidsmarktregio Flevoland en beschikt daar over een eigen infrastructuur en samenwerkingsverbanden, terwijl de Gooi- en Vechtstreekgemeenten juist in hun eigen regio samenwerken. Daarmee is het Noord-Zuidscenario niet alleen inhoudelijk logisch, maar ook bestuurlijk realistisch.

1.4 *Scenario 2 biedt ruimte voor maatwerk en nabijheid*

Door de organisatie te splitsen ontstaat meer ruimte om de uitvoering dichter bij inwoners en werkgevers te organiseren. Dit sluit aan bij de wens om maatwerk te bieden aan inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt en om snel en effectief samen te werken met werkgevers.

1.5 *Scenario 2 is bestuurbaar en financieel houdbaar*

De bestaande constructie met Tomin is complex en financieel kwetsbaar. Scenario 2 maakt de governance eenvoudiger en overzichtelijker per regio. Tegelijkertijd kunnen risico's beter worden verdeeld en is een flexibele inrichting mogelijk, waardoor de nieuwe ontwikkelbedrijven beter bestand zijn tegen veranderingen in doelgroep of volume.

1.6 *Scenario 2 sluit aan bij Hilversumse visie*

De Hilversumse raad heeft op 9 juli 2025 de visie *Arbeidsontwikkeling en de rol van een sociaal ontwikkelbedrijf* vastgesteld. De drie daarin onderscheiden varianten zijn inhoudelijk gelijk aan de regionale scenario's 2a, 2b en 2c binnen het Noord-Zuidscenario. De nu voorgestelde koers in GR-verband bouwt daarmee rechtstreeks voort op de door Hilversum vastgestelde lijn.

1.7 *Politiek-bestuurlijk draagvlak is aanwezig*

De (andere) onderzochte scenario's 0, 1 en 3 zijn niet toekomstbestendig of missen het noodzakelijke draagvlak bij de deelnemende gemeenten. Scenario 2 is het enige scenario waar alle partijen zich in herkennen en dat perspectief biedt op een breed gedragen koers. Dit vergroot de kans op succesvolle besluitvorming en uitvoering.

Kanttekeningen

1.1 Uitwerking van de varianten 2a, 2b en 2c
Binnen de Gooi- en Vechtstreek moet nog een keuze worden gemaakt tussen de drie varianten (nieuwe GR, samenwerking via DVO's of centrumgemeente-model). Deze keuze bepaalt in belangrijke mate de governance, de zeggenschap van de gemeenten en de uitvoeringspraktijk. De uitwerking vraagt daarom om zorgvuldig bestuurlijk overleg en een transparante vergelijking van de varianten.

1.2 Transitiefase brengt onzekerheid met zich mee
De afbouw van Tomin en de opbouw van nieuwe ontwikkelbedrijven zullen onvermijdelijk een periode van onzekerheid veroorzaken voor medewerkers, doelgroep medewerkers en werkgevers. Het is van belang om in deze fase de continuïteit van werkplekken en dienstverlening te garanderen en helder te communiceren met alle betrokkenen.

1.3 Juridische en financiële complexiteit
De ontvlechting van de GR en Tomingroep BV kent aanzienlijke juridische en financiële uitdagingen. Liquidatiekosten, de verdeling van activa en passiva en de inrichting van nieuwe structuren vergen zorgvuldige afweging en tijdige inzet van specialistische expertise.

1.4 Verschillend tempo tussen gemeenten
Niet alle gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek bewegen in hetzelfde tempo of met dezelfde voorkeuren richting een keuze voor variant 2a, 2b of 2c. Dit kan leiden tot spanningen of vertragingen. Regionale afstemming en het vroegtijdig signaleren van knelpunten zijn essentieel om tot een gezamenlijke lijn te komen.

1.5 Politieke context en timing
De besluitvorming vindt plaats in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2026. Dit kan invloed hebben op de snelheid en de bereidheid van raden en colleges om ingrijpende keuzes te maken. Het is daarom van belang dat het proces strak wordt gepland en tijdig wordt afgerond.

Financiën, middelen & capaciteit
Het voorliggende voorgenomen besluit heeft op zichzelf geen directe financiële gevolgen. Wel is duidelijk dat er in en na de transitiefase aanzienlijke financiële consequenties aan de orde zullen zijn. Dit betreft zowel afbouwkosten (liquidatie, ontvlechting, transitie- en frictiekosten), opbouwkosten voor nieuwe structuren (organisatie, huisvesting, ICT en transitiekosten) als nieuwe structurele kosten voor het sociaal ontwikkelbedrijf.

De colleges staan nu op het punt inhoudelijk een richting te kiezen voor de verdere ontwikkeling van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf. Pas nadat deze inhoudelijke keuzes zijn gemaakt, kunnen de financiële effecten zorgvuldig worden doorgerekend. Het is dan ook logisch dat de inhoud voorrang krijgt op de cijfers. Tegelijkertijd wordt er niet gewacht: de voorbereidingen voor de financiële doorrekeningen zijn al gestart, zodat hier direct na het voorgenomen besluit concreet mee verder kan worden gegaan. Uiteraard zal alleen worden voortgegaan met de uitwerking van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf wanneer sprake is van een financieel haalbare en verantwoorde businesscase.

Nu er een inhoudelijke keuze wordt gemaakt, wordt ook duidelijker welke financiële kaders moeten worden gehanteerd. Daarbij geldt dat de G&V-gemeenten nog geen definitieve keuzes hebben gemaakt over de varianten (2a: nieuwe GR, 2b: DVO's, 2c: centrumgemeentemodel). De gesprekken tussen deze gemeenten zijn mede bepalend voor zowel de inhoudelijke parameters als de concrete aantallen die in de financiële doorrekeningen worden gebruikt.

Ten aanzien van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf onderscheiden we twee fasen:

Fase 1:
De eerste fase is gericht op het verkrijgen van inzicht in de huidige en toekomstige financiële verhoudingen. Hierbij worden:

• de gemeentelijke bijdragen binnen de huidige Tomin-structuur vergeleken;
• de verwachte lasten en baten per regio in de nieuwe situatie globaal ingeschat;
• de belangrijkste financiële knoppen in beeld gebracht waar gemeenten aan kunnen draaien (bijvoorbeeld doelgroepen, werkvormen, intensiteit van begeleiding en de mate van financiering vanuit het Rijk).

Het gaat in deze fase nadrukkelijk nog niet om een volledige businesscase, maar om een kwantitatief kader dat inzicht biedt in de bandbreedte van de financiële effecten en de mogelijke keuzes per regio.

Fase 2:
In de tweede fase bouwen de G&V-gemeenten die gaan deelnemen aan het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf een financiële businesscase als onderdeel van het uitgewerkte ontwerp van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf.

Los van de financiële doorrekeningen voor het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf vindt een aparte financiële analyse plaats van de afbouw- en transitiekosten. Hierin wordt opgenomen hoe de middelen, activa en verplichtingen van de huidige GR Tomin en Tomingroep BV kunnen worden afgebouwd, herverdeeld of omgevormd. Daarbij wordt ook inzichtelijk gemaakt wat de financiële consequenties zijn van zowel opheffing als voortzetting in gewijzigde vorm van de GR.

Uitvoering

Het voorgenomen besluit over het Noord-Zuidscenario en de verdere verkenning van de varianten 2a, 2b en 2c ligt nu ook voor bij de andere deelnemende gemeenten binnen de GR Tomin. De verwachting is dat in het vierde kwartaal van 2025 (uiterlijk januari 2026) in alle gemeenten besluitvorming plaatsvindt. Deze lokale besluitvorming vormt de basis voor de volgende stap: het opstellen van een transitieplan door het Algemeen Bestuur, waarin de mogelijkheden tot opheffing of omvorming van de huidige GR-structuur worden onderzocht en uitgewerkt. Voor dit besluit gaat het dus om voorgenomen Collegebesluit, de wensen en bedenkingen van de raad en het definitieve collegebesluit.
Het transitieplan geeft richting aan de overgang van de bestaande organisatie naar één of meerdere nieuwe uitvoeringsstructuren. Zo bouwt het transitieplan voort op de bestuurlijke koers en de afwegingskaders die eerder zijn vastgesteld en schetst de hoofdlijnen van de transitie. In het plan komen in ieder geval aan bod:

- De borging van continuïteit in dienstverlening aan inwoners en werkgevers tijdens de overgangsfase;
- De omvorming van de huidige organisatie van Tomingroep BV en de verdeling van taken, middelen en verantwoordelijkheden;
- De contouren van de nieuwe uitvoeringsstructuren voor Almere en de Gooi- en Vechtstreek en hun onderlinge samenhang;
- De financiële en juridische kaders en transitie-investeringen, inclusief risico's en dekking;
- De rechtspositie en medezeggenschap van medewerkers, inclusief overleg met de ondernemingsraad en waar nodig de vakbonden;
- Een routekaart met de belangrijkste stappen, beslismomenten en evaluatiemomenten tot en met 2027.

Het transitieplan wordt in het eerste of tweede kwartaal van 2026 vastgesteld en zal het bestuurlijke kompas vormen voor de volgende fase van af- en opbouw. In de parallelle verkenning binnen de Gooi- en Vechtstreekregio geldt de door de Hilversumse raad op 9 juli 2025 vastgestelde visie *'Arbeidsontwikkeling en de rol van een sociaal ontwikkelbedrijf'* als belangrijk referentiekader. De daarin onderscheiden varianten A, B en C zijn één-op-één vertaald naar de regionale scenario's 2a (nieuwe GR), 2b (samenwerking via DVO's) en 2c (centrumgemeentemodel). Daarmee vormt de

Hilversumse visie niet alleen het vertrekpunt, maar ook een gedeeld inhoudelijk fundament voor de verdere regionale uitwerking binnen het Noord-Zuidscenario.
Deze vastgestelde visie blijft voor Hilversum tevens het kader bij de volgende fase: het opstellen van het transitieplan en de gezamenlijke gesprekken met HBEL en Gooise Meren over de uiteindelijke keuze tussen de drie varianten. Hilversum neemt hierin, conform haar rol als centrumgemeente, een constructieve en verbindende positie in. Doel is om samen met de partnergemeenten te komen tot een uitvoeringsstructuur die recht doet aan de gezamenlijke uitgangspunten van nabijheid, integraliteit en bestuurbaarheid, en die tegelijk ruimte laat voor lokale accenten. Zo wordt de koers die Hilversum in juli heeft vastgesteld, niet als eindpunt gezien, maar als gedeeld vertrekpunt voor een zorgvuldige, gezamenlijke vervolgstap richting een toekomstbestendige regionale organisatie voor werk en participatie.

Processen in de transitiefase

Het besluit om te kiezen voor een Noord-Zuidscenario en het AB van Tomin opdracht te geven een transitieplan uit te werken, luidt een transitiefase in. In de transitiefase vinden er verschillende processen plaats. Een aantal van deze processen valt onder verantwoordelijkheid van het AB van de GR en een aantal onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten zelf, namelijk:

1. *Lopende gang van zaken*: Er zal onder verantwoordelijkheid van de directie en de RvC zorg moeten worden gedragen voor het continueren van de bedrijfsvoering gedurende de transitie. De winkel blijft open tijdens de verbouwing. Hierover wordt verantwoording afgelegd in de bestaande governance zolang deze nog van kracht is.
2. *Opbouw nieuwe uitvoeringsorganisaties*: de nieuw op te bouwen uitvoeringsorganisaties zullen kwartier gaan maken onder (bestuurlijke) verantwoordelijkheid van de eigen gemeenten/ regio.
3. *Transitie-programmabureau*: Er zal een transitie-programmabureau nodig zijn waar de samenhang wordt geborgd en expertises worden samengebracht. Dit is nodig om een zorgvuldig en herleidbaar proces te regisseren, waarbij de belangen van alle betrokken partijen worden behartigd. Denk aan afspraken over overdracht van personeel, gebouwen, machines, klanten en ondersteunende activiteiten.

De bestaande directie van Tomin en de kwartiermakers zullen vertegenwoordigd zijn onder voorzitterschap van de transitiemanager in het transitieprogrammabureau.

Bestuurlijke planning

De onderstaande planning sluit grotendeels aan bij de route die is opgenomen in de op 9 juli vastgestelde visie. In die visie werd de route richting een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf beschreven, met als doel om per 1 januari 2028 een nieuw sociaal ontwikkelbedrijf operationeel te hebben. De stappen in onderstaande tabel geven een verdere concretisering van deze route. In de jaren 2025 en 2026 staan belangrijke besluiten op de agenda, waaronder de vaststelling van de richting (het Noord-Zuidscenario), het uitwerken en vaststellen van een transitieplan en de besluitvorming over de opbouw van nieuwe sociaal ontwikkelbedrijven.

Deze planning is de planning volgens de huidige stand van zaken. We gaan een complex proces in, waarin we afhankelijk zijn van de besluitvorming in andere gemeenten en van de uitkomsten van gesprekken over verschillende, soms gevoelige deelonderwerpen. Deze factoren kunnen invloed hebben op het tempo en de volgorde van de stappen in de planning. We kunnen daarmee niet uitsluiten dat er nog wijzigingen in de planning plaatsvinden. Eventuele wijzigingen in de planning worden tijdig gecommuniceerd aan de raad. Daarmee houden we gezamenlijk zicht op een zorgvuldig en realistisch proces richting 2028.

Bestuurlijke besluitvorming		
Nr.	**Wat?**	**Planning**

1	Onder voorbehoud van wensen en bedenkingen door de reed, een definitief besluit in Hilversum om een Noord-Zuid scenario vast te stellen als richting en het AB van Tomin opdracht te geven een transitieplan uit te werken.	16 december 2025
2	Alle deelnemende gemeenten binnen de GR Tomin hebben een definitief besluit genomen om een Noord-Zuid scenario vast te stellen als richting en het AB van Tomin opdracht te geven en een transitieplan uit te werken.	Q1 2026
3	Vaststellen Transitieplan en besluitvorming bij de Gooi en Vechtstreek gemeenten over de keuze in de varianten 2a, 2b of 2c waarvoor een businesscase wordt uitgewerkt en opgenomen in een opbouwplan.	Q1/Q2 2026
4	Vaststellen af- en opbouwplannen van respectievelijk het huidige Tomin en de nieuwe sociaal ontwikkelbedrijven.	Q4 2026

Burgemeester en wethouders van Hilversum, 28 oktober 2025
de gemeentesecretaris, de burgemeester,

mr. C.P. Torres Barrera dr. ir. G.M. van den Top

Bijlage(n)

1. Brief raad aan college: Wensen en bedenkingen ten aanzien van een Noord-Zuidscenario