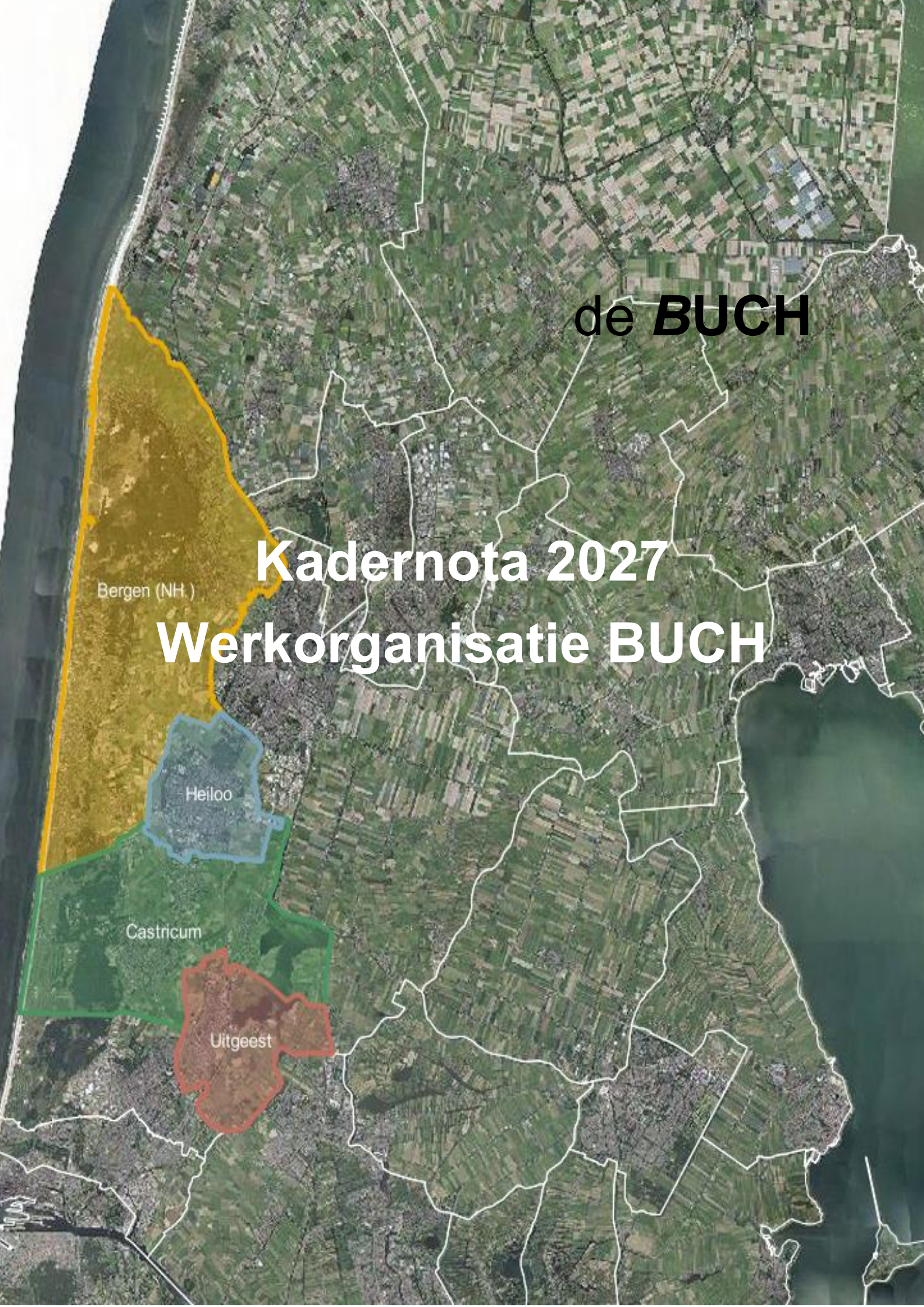


An aerial photograph of a coastal region in the Netherlands, showing a patchwork of green agricultural fields and some urban areas. White lines delineate various administrative boundaries. On the left side, four specific areas are highlighted with colored overlays: a large yellow area at the top, a blue area below it, a green area below that, and a red area at the bottom. These areas are labeled with their respective names. The text 'de BUCH' is printed in the upper right, and 'Kadernota 2027' and 'Werkorganisatie BUCH' are printed in the center.

de **BUCH**

Kadernota 2027

Werkorganisatie BUCH

Bergen (NH.)

Heiloo

Castricum

Uitgeest

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Bedrijfsvoering	5
De mensen die voor ons werken	5
De ICT waarmee we werken	6
Dienstverlening	6
Nieuwe wet- en regelgeving	9
Concernagenda 2025-2027	10
Financiën	12
Bestuursbesluit	20

Inleiding

In deze kadernota kijken we vooruit. We geven inzicht in de financiële ruimte en de meerjarige ontwikkelingen en benoemen de thema's waarop we willen inzetten.

De Werkorganisatie BUCH opereert in een dynamische context. Onze gemeenten staan voor keuzes over de bestuurlijke toekomst en grote maatschappelijke opgaven op het gebied van wonen, duurzaamheid en sociaal domein. Tegelijkertijd neemt de druk op middelen en menskracht toe. Ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte, digitalisering, gegevensbeveiliging, en veranderende wet- en regelgeving stellen hogere eisen aan de Werkorganisatie BUCH. Ook in deze tijden blijft de inzet van de werkorganisatie op het ondersteunen van de gemeenten met betrouwbare, efficiënte en toekomstgerichte dienstverlening. Dit vraagt om wendbaarheid en een evenwicht tussen ambities en uitvoerbaarheid. Bij dit alles zetten we in op de vier bestuurlijke doelstellingen:

- Borging kwaliteit van het werk verbeteren
- Verder professionaliseren (verzakelijken) BUCH
- Versterken fitheid van de organisatie
- Transparantie in de P&C cyclus

Op basis van de bestuurlijke doelstellingen is de concernagenda 2025-2027 opgesteld en draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen. Een aantal opgenomen mutaties in deze kadernota komt voort uit de inzet op de strategische doelstellingen. In het hoofdstuk Financiën hebben we dit inzichtelijk gemaakt. Het gaat hierbij om aanvragen zoals:

- Versterking van het auditteam ten bate van het tijdig opstellen van rechtsmatigheidsverantwoordingen en het optimaliseren processen.
- Het verbeteren van de werkomgeving in het kader van goed werkgeverschap en het kunnen zijn van een aantrekkelijk werkgever.
- Aanstellen van een coördinator bedrijfscontinuïteitsmanagement die bijdraagt aan het goed voorbereid zijn op verstoringen en crisissituaties.
- Twee procesbegeleiders om een ondersteunende bijdrage te leveren aan een goede procesgang richting besluitvorming ruimtelijke ontwikkeling
- Een kwaliteitsmedewerker bezwaar en beroep waardoor ondanks de groei in het aantal klachten en casussen beroep en bezwaar het mogelijk blijft in te zetten op het realiseren van kostenbesparing op de Wmo en Jeugdhulp.
- Inzet van een adviseur zorg en veiligheid om te voorkomen dat jongeren en mensen met complexe problemen tussen wal en schip raken.

In het hoofdstuk Bedrijfsvoering leest u over een aantal ontwikkelingen, waarbij in de aanloop naar de begroting 2027 Werkorganisatie BUCH meer duidelijkheid komt met betrekking tot eventuele gevolgen en/of gewenste maatregelen. Het gaat hierbij onder andere om:

- Onderzoek naar alternatieve financieringssystematiek ten bate van de doorontwikkeling domein ruimtelijke ontwikkeling.
- Onderzoek naar de rol van inkoop en de mogelijkheden om deze te versterken bij

- het aangaan van contracten met derden.
- Doorontwikkeling Klant Contact Centrum naar een toekomst-bestendige toegang tot de gemeenten.
 - Verkenning mogelijkheden onderzoekcapaciteit ten bate van data gedreven sturen.
 - Business case beheer wagenpark in kader van een goede borging van de groei in verantwoordelijkheid voor goed onderhoud en beheer van het wagenpark.
 - Onderzoek borgen juiste en tijdige afhandeling van Woo-verzoeken.

Afsluitend

Wij houden ons, zoals altijd, aanbevolen voor opmerkingen, aanvullingen en verbetervoorstellen.

Met vriendelijke groet,

T. Andriessen, Algemeen Directeur

Toelichting kadernota

De kadernota is de basis voor de volgende begroting. In een kadernota worden op hoofdlijnen de inhoudelijke discussiepunten en de technische randvoorwaarden voor het opstellen van de begroting vastgesteld. Met deze kaders in de hand kan een nadere uitwerking in de begroting worden gepresenteerd. De kadernota is het moment van het inhoudelijke debat, de begroting het moment van de (vaak financiële) puntjes op de i.

Bedrijfsvoering

De mensen die voor ons werken

Algemeen

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals vergrijzing, digitalisering, individualisering en toenemende werkdruk zetten steeds sneller door. Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden en om in kwalitatief goede en professionele dienstverlening aan onze gemeenten te kunnen blijven bieden, heeft de Werkorganisatie BUCH haar positie, als grote werkgever in de regio, te behouden en verder door te ontwikkelen naar een wendbare organisatie.

Strategisch personeelsmanagement geeft inzicht in de huidige en toekomstige personele situatie van de organisatie. Met het strategisch personeelsmanagement werken we toe naar de juiste mens op de juiste plek. Nu en in de toekomst. Kwalitatief en kwantitatief. Op organisatieniveau kijken we naar onze visie en missie gekoppeld aan onze positie als werkgever en bepalen we de doelstellingen die belangrijk zijn om een robuuste en fitte organisatie te zijn.

Medewerkers zijn bekend met hun individuele doelstellingen en werken actief aan persoonlijke ontwikkeldoelstellingen. Zij tonen eigenaarschap en persoonlijk leiderschap op de gezamenlijk opgestelde doelstellingen. Op de arbeidsmarkt zijn we een bekende en interessante werkgever, we weten talent duurzaam aan de organisatie te verbinden door het bieden van interessante opdrachten en duurzame (loopbaan)paden.

Werkomgeving

In het kader van goed werkgeverschap en het kunnen zijn van een aantrekkelijk werkgever vraagt de werkomgeving van de werkorganisatie aandacht. In het gemeentehuis van Castricum zijn vooralsnog geen goede digitale voorzieningen die het hybride werkconcept en het activiteit-gebaseerd werken ondersteunen. We hebben maatregelen getroffen om ervoor te zorgen dat bestaande financiële middelen kunnen worden ingezet om deze voorzieningen in 2026 te realiseren.

In het gemeentehuis van Bergen sluit de huidige werkomgeving op de begane grond en op de eerste etage onvoldoende aan op de werkzaamheden die worden uitgevoerd en de behoeften die er zijn. Dit levert in de praktijk diverse knelpunten op. Zo is er bijvoorbeeld onvoldoende ruimte voor het voeren van vertrouwelijke gesprekken (onder meer voor jeugd-consulenten), is er een grote druk op het beperkte aantal overlegruimtes, laten de arbeidsomstandigheden in diverse ruimten te wensen over, ontbreken moderne voorzieningen voor (digitaal) samenwerken en is de huidige inrichting niet helpend bij het samenwerken, het ontmoeten en het versterken van de onderlinge verbinding.

Er is voor de korte termijn, de komende vijf jaar, een beperkte investering nodig om de huisvesting op een (minimaal) acceptabel en werkbaar niveau te brengen (zie hoofdstuk Financiën, paragraaf financiële mutaties), waarbij op basis van een werkstijlanalyse van de betreffende disciplines en medewerkers een werkconcept en inrichting van de

werkomgeving wordt uitgewerkt en gerealiseerd. De aangepaste werkomgeving sluit aan op de werkzaamheden die worden uitgevoerd en de behoeften die er zijn en versterkt de onderlinge samenwerking en verbinding. Het is de bedoeling om in samenhang in te zetten op huisvesting & werkplekinrichting, digitalisering en gedragsverandering bij medewerkers.

De ICT waarmee we werken

Kunstmatige intelligentie (AI)

Er is in 2024 een opdracht in kader van AI verstrekt aan de Werkorganisatie BUCH om gecontroleerd en beperkt te experimenteren, leren en het gebruik van AI te borgen in onder meer beleid en werkafspraken. De medewerkers worden meegenomen en bewust gemaakt van de mogelijkheden en risico's van het werken met AI. Parallel hieraan wordt gewerkt aan het verder verhogen van de digitale volwassenheid van de organisatie en de implementatie van moderne tools voor het digitaal samenwerken. In de praktijk zien wij dat het gebruik van Artificiële Intelligentie (AI) enorm toeneemt. Waar organisaties de boot voorheen nog konden afhouden, zorgt de toename van algemeen beschikbare AI-toepassingen dat dit niet langer mogelijk is. Medewerkers gaan zelf met AI aan de slag en dit is bijna niet tegen te houden.

Het gebruik van AI-toepassingen biedt een aantal kansen. Zo kan het zorgen voor een efficiëntiewinst door bijvoorbeeld procesoptimalisatie. Daarnaast zijn er effectiviteits- en kwaliteitsvoordelen te behalen. AI kent ook uitdagingen. Medewerkers moeten uitkomsten interpreteren, maar waarbij er ten aanzien van AI onvoldoende kennis is en beleid ontbreekt. Medewerkers moeten worden opgeleid om met AI te werken en te begrijpen tot op welk niveau er op AI kan worden geleund. Daarnaast is het ethisch omgaan met algoritmen een grote uitdaging.

AI Beleid opstellen en voeren is nodig nu AI steeds meer en breder wordt toegepast. AI is niet langer toekomstmuziek: het bestaat, het groeit en het wordt actief gebruikt. De vraag is niet 'willen we dit?' maar: 'hoe benutten we de kansen?' En: 'hoe gaan we hier zorgvuldig mee om?' Mits goed ingezet, kan AI leiden tot productiviteitsstijging, doordat routinematige taken uit handen worden genomen. De verwachting is dat de voordelen vooral terug te zien zijn in de processen waar AI wordt toegepast. De ICT-kosten zullen echter stijgen en de opgave om de organisatie verder voor te bereiden op het gebruik van AI brengt naar verwachting extra (incidentele) kosten met zich mee.

Dienstverlening

Doorontwikkeling Ruimtelijke Ontwikkeling

Dienstverlening is van groot belang voor de gemeenten, omdat het direct invloed heeft op de kwaliteit van leven voor de inwoners en op de effectiviteit van het bestuur. Eind 2023 is gestart met de doorontwikkeling van het domein Ruimtelijke Ontwikkeling (RO). De eerste verbeterstappen zijn doorlopen, maar de verdere doorontwikkeling van de dienstverlening RO staat onder druk. De doorontwikkeling wordt geremd door de huidige wijze van financiering die wordt toegepast tussen de gemeenten en de Werkorganisatie BUCH. De

huidige wijze van financiering moedigt de inzet van externe inhuur aan. Dit brengt nadelen met zich mee zoals hogere kosten, continuïteitsrisico's en minder binding en betrokkenheid. De doorontwikkeling stagneert hierdoor en houdt onnodige hoge kosten in stand. Er is een brede wens om daar verandering in te brengen. Dit kan alleen als de huidige financieringssysteem onder de loep genomen wordt en alternatieve wijze van financiering worden onderzocht. In het blauwe kader hieronder vindt u een voorbeeld over vergunningen en de huidige financieringssysteem.

Hiermee samenhangend wordt ook de werking van een projectmanagement bureau onderzocht middels een businesscase. Een projectmanagement bureau kan een bijdrage leveren aan een betere balans van inhuur en vaste medewerkers binnen de organisatie. De bovenstaande onderwerpen zullen uiteindelijk worden voorgelegd aan het BUCH Bestuur om te bepalen wat nodig is om de doorontwikkeling van het domein RO te ondersteunen en hiermee de dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

Vergunningen en de huidige financieringssysteem

De inkomsten uit leges komen binnen bij de vier gemeenten en de kosten voor de uitvoering liggen bij de Werkorganisatie BUCH. Dit betekent in de praktijk dat de kosten zorgvuldig moeten worden toegerekend aan de afzonderlijke vergunningen die voor de vier gemeenten worden verleend. De huidige financieringssysteem (reguliere verdeelsleutel en plustaken) zorgt in de praktijk hierbij voor (onnodige) administratieve complexiteit. De vaste formatie moet worden toegerekend via de verdeelsleutel, terwijl de output per vergunning afzonderlijk wordt afgerekend. De plustakmethodiek biedt op zich een mogelijkheid om fluctuaties op te vangen, maar is gezien de beperkte voorspelbaarheid per gemeente een omslachtig instrument gebleken. Het toewerken naar een eenvoudiger en eenduidiger afrekenmethodiek zorgt voor rust in het vergunningenteam en biedt ruimte voor een efficiëntere bezetting. Tevens draagt dit bij aan betere kwaliteit van het werk en meer transparantie in de P&C cyclus.

Beheer Openbare Ruimte

In de afgelopen jaren is er sprake van een toenemende complexiteit in de uitvoering van de taken in de openbare ruimte. Er is een groeiende behoefte aan ondersteuning op de steeds grotere hoeveelheid taken. Daarbij worden de veiligheidseisen steeds verder aangescherpt. Dit zowel door wettelijke eisen als onze eigen vastgelegde eisen in het kader van goed werkgeverschap. Om als domein Beheer Openbare Ruimte (BOR) mee te kunnen in de bovenstaande ontwikkelingen wordt binnen het domein geïnventariseerd wat benodigd is. Zo wordt er gekeken naar de behoefte aan nieuwe functies als uitbreiding van bestaande functies. De functies waaraan gedacht wordt, zijn o.a. kwaliteitsbeheerder, wervenbeheerder, contractbeheerder en servicebeheerder. Met de invulling van dit werk zal de kwaliteit van het werk toenemen en zullen we meer (financieel) in control zijn. Binnen bestaande formatie gaan we met een herverdeling komen tot een extra team, zo vergroten we de aandacht en sturing voor medewerkers (kleinere teams) en creëren we ruimte om nieuwe ontwikkelingen zoals data gestuurd werken en klimaat onderwerpen te borgen binnen het domein BOR. In dit team worden verschillende functies opgenomen die voorzien in de behoefte van data-ontwikkelingen en ondersteuning. Daarnaast zorgt het voor een vereffening in span of control van de huidige teammanagers. In de aankomende periode I wordt het totaalbeeld compleet gemaakt en wordt het BUCH Bestuur geïnformeerd.

Klant Contact Centrum

In het kader van het toekomstbestendig maken van de toegang tot de gemeente voor inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners wordt het Klant Contact Centrum (KCC) doorontwikkeld volgende de uitgangspunten die bestuurlijk zijn vastgelegd in het koersdocument Dienstverlening, Participatie en Communicatie. Tot nog toe vinden inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners via veel verschillende kanalen en routes hun weg naar en binnen de gemeente. In de gewenste doorontwikkeling wordt het KCC de centrale toegang voor zowel inwoners, ondernemers als maatschappelijke partners. Hierbij is wel uitbreiding van de capaciteit van het KCC nodig. Grotendeels wordt deze capaciteit gevonden door het samenbrengen van de versnipperde capaciteit die er nu in de organisatie is naar het KCC. De verwachting is dat in 2026 duidelijk is of de omvang van het team een investering vraagt in de sturing. Dit door de inzet van een teammanager. Ook voor de dekking van deze (extra) teammanager zal in eerste instantie gezocht worden in de efficiëntieslag die de doorontwikkeling met zich meebrengt. Echter mogelijk is deze niet voldoende. Inzicht in de gevolgen van de doorontwikkeling van het KCC kan bij de begroting 2027 worden gegeven. Daarnaast wordt komend jaar onderzocht wat er nodig is aan ICT-aanpassingen om de beoogde dienstverlening van de toekomst mogelijk te maken.

Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)

Binnen het sociaal team worden bij cluster WMO de grenzen bereikt van het effect van de maatregelen die in de bedrijfsvoering doorgevoerd zijn om de wettelijke termijnen van de wachttijden te halen. Huidige maatregelen, zoals het ombuigen van vragen door cluster preventie hebben wel gezorgd voor het terugdringen van de wachttijden maar zijn niet afdoende. Oorzaak van de wachttijden is de toename van het aantal aanvragen voor maatwerk onder andere als gevolg van de toenemende vergrijzing. In de begroting 2027 wordt aan de hand van het WMO voorspelmodel en de maximale caseload van de WMO consulenten een voorstel gedaan voor de capaciteit die duurzaam nodig is om de toenemende vraag binnen de wettelijke termijnen komende jaren te kunnen afhandelen.

Onderzoekscapaciteit ten bate van datagedreven sturen

De vraag van de raden om meer vanuit data te kunnen sturen op resultaten en doelen vraagt om inzet op het verzamelen en analyseren van gegevens over maatschappelijke en economische onderwerpen en vraagstukken op gebied van bevolkingsprognoses, werkgelegenheid, veiligheid, duurzaamheid, zorg, welzijn, onderwijs en sport. Het gaat hierbij onder andere om inzicht in trends en ontwikkelingen op basis van objectieve en betrouwbare informatie. Er is op dit moment veel informatie beschikbaar. Echter het analyseren van deze informatie en bruikbaar maken voor de lokale opgaven in Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo vraagt om een expertise die niet binnen de Werkorganisatie BUCH aanwezig is. Komend jaar wordt onderzocht op welke wijze deze expertise beschikbaar gemaakt kan worden. Daartoe vindt ook een verkenning plaats over samenwerking hierin met de regio. Inzicht in de concrete uitwerking van deze expertise kan bij de begroting 2027 gegeven worden.

Onderzoek inkoop

Gemeenten en de Werkorganisatie BUCH besteden jaarlijks grote bedragenmiddelen aan producten, diensten en werken, variërend van jeugdzorg en afvalinzameling tot infrastructuur en ICT-oplossingen. Het belang van een effectieve en zorgvuldige inkoop is groot. In 2026

doen we in dit verband een intern onderzoek naar de rol van inkoop en de mogelijkheden om deze te versterken bij het aangaan van contracten met derden.

Beheer wagenpark

De waarde van het wagenpark van de Werkorganisatie BUCH is de afgelopen jaren gegroeid van € 4,7 naar € 16,3 miljoen. Met deze uitbreiding van het wagenpark komt ook de groei in verantwoordelijkheid voor goed onderhoud en beheer. De aanschaf en het onderhoud van voertuigen kunnen aanzienlijke budgetten vergen en het is van belang dat er efficiënt wordt omgegaan met deze middelen om een gezond financieel beleid te handhaven. Bovendien groeit het aantal strategisch complexe vraagstukken op het gebied van mobiliteit zoals keuzes met betrekking tot de energievormen (waterstof/elektrisch), netcongestie, inkoop/verkoop, contractbeheer, lease en verduurzaming. Het belang van een goede strategie, een goede administratie en duidelijke processen is hierbij essentieel. In dit verband is er met inzet van eigen middelen inmiddels een beleidsmedewerker aan de slag gegaan. Er is echter een aanvullende behoefte aan ondersteuning op het gebied van o.a. facturatie, rdw administratie, verzekeringen en schadebehandeling. Deze ondersteuning is nu onvoldoende belegd wat gezien de omvang van het wagenpark ongewenst is. Er zal een structurele oplossing nodig zijn. Op dit moment worden middelen een business case de mogelijkheden geïnventariseerd.

Nieuwe wet- en regelgeving

Wet open overheid (Woo)

Sinds de invoering van de Wet open overheid (Woo) op 1 mei 2022 krijgen gemeenten steeds vaker omvangrijke en complexe Woo-verzoeken, bijvoorbeeld met honderden documenten of meerdere betrokken teams en externe partijen. Dit vergroot de werkdruk en brengt juridische en politieke risico's met zich mee. Drie jaar later blijft de uitvoering van de Woo een uitdaging. Burgers en bedrijven vragen meer transparantie, terwijl overheden wijzen op toenemende werklast en beperkte capaciteit. Dit vraagt om een balans tussen het recht op openbaarheid en de uitvoerbaarheid van de wet.

Ook de vier gemeenten en de Werkorganisatie BUCH ervaren knelpunten. De ambtelijke organisatie verwerkt verzoeken vaak voor meerdere gemeenten tegelijk. Wat zowel het aantal verzoeken als de besluitvorming complexer maakt. Dit alles vraagt om een structurele aanpassing. Zoals aangegeven in de tweede voortgangsrapportage 2025 Werkorganisatie BUCH wordt in de 2e helft van 2025 een intern onderzoek gedaan naar de afhandeling van Woo-verzoeken. De uitkomsten daarvan worden op een later moment met u gedeeld. Om de juiste en tijdige afhandeling van Woo-verzoeken te waarborgen en daarmee juridische en politieke risico's te vermijden, zijn mogelijk extra middelen nodig voor formatie en verbetermaatregelen voor het werkproces. De uitkomsten van het onderzoek zullen dit uitwijzen.

Weerbaarheid en continuïteit

Recente ontwikkelingen, zoals toenemende geopolitieke spanningen, hybride dreigingen, klimaatverandering en het risico op langdurige stroomuitval, vragen om het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht. Gemeenten spelen hierin een sleutelrol,

omdat de gevolgen van een crisis altijd lokaal worden gevoeld. Deze opgave staat bekend als Weerbaarheid en Continuïteit.

De VNG heeft hiervoor een handreiking opgesteld met zes pijlers die samen het kader vormen voor deze opgave:

1. Eigen continuïteit (BCM)
2. Crisisorganisatie
3. Vitale voorzieningen
4. Sociaal weefsel
5. Zelfredzaamheid van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties
6. De samenleving als overkoepelend systeem

Tijdens het bestuurlijk overleg van 6 oktober 2025 hebben de burgemeesters besloten dat de BUCH-gemeenten actief aan de slag gaan met deze opdracht. Daarbij is afgesproken om de VNG-handreiking als routekaart te gebruiken met als ambitieniveau het realiseren van de daarin opgenomen cruciale maatregelen.

Om uitvoering te kunnen geven aan deze brede opgave is een projectstructuur noodzakelijk. Hoewel pijler 1 (Eigen continuïteit) en pijler 2 (Crisisorganisatie) momenteel de hoogste urgentie hebben, vormen zij slechts twee van de zes pijlers. De opgave vraagt om inzet vanuit de gehele organisatie. Van communicatie tot facilitair en van het domein Bedrijfsvoering tot het domein Dienstverlening & Samenleving. Daarmee raakt deze opgave niet alleen de portefeuille van de burgemeesters, maar ook die van de overige collegeleden.

Veel van de maatregelen kunnen worden opgepakt binnen bestaande opdrachten en taken van de teams. Toch is centrale regie essentieel om de voortgang te bewaken, overlap te voorkomen en samenhang te waarborgen. Daarom is het voornemen om te werken met een duidelijke projectstructuur bestaande uit een opdrachtgever en een projectleider met een overkoepelende verantwoordelijkheid voor de voortgang van alle zes pijlers. Onderdeel van de aanpak is het in beeld brengen van mogelijke kosten en benodigde investeringen die voortkomen uit de weerbaarheidsopgave.

Wat betreft de eigen continuïteit is het cruciaal dat de vier gemeenten en de Werkorganisatie BUCH zijn voorbereid op verstoringen en crisissituaties en dat de dienstverlening aan inwoners en bedrijven doorgaat. Dit is een nieuwe taak die structureel om aandacht vraagt. Hiervoor is het noodzakelijk om de formatie met 1 fte uit te breiden, zodat een coördinator BCM kan worden aangesteld (zie hoofdstuk Financiën tabel mutaties).

Concernagenda 2025-2027

Focusthema Versterken Financiën & Control

Als onderdeel van de programmatische aanpak voor organisatieontwikkeling wordt ingezet op het versterken van financiën & control.

Het versterken van financiën & control brengt formatieve vraagstukken met zich mee. Een aantal daarvan is de afgelopen periode binnen de bestaande formatie opgelost, zoals de

nieuwe functies van strategisch adviseur financiën & control en regisseur planning & controlcyclus. In de praktijk blijkt nu dat er versterking nodig is op het gebied van projectcontrol en tijdschrijven en de daarmee samenhangende kostentoewijzing aan projecten. Er wordt binnen de organisatie een business case uitgewerkt voor het opzetten van een projectmanagement bureau. Hierbij wordt bekeken of de extra benodigde formatie voor projectcontrol en kostentoewijzing kan worden meegenomen. Indien dit niet mogelijk blijkt, kan een separate aanvraag van extra formatie volgen.

Binnen het focusthema financiën & control is één van de thema's maatschappelijke doelen. Binnen dit thema wordt gewerkt aan de verbeteraanpak sturen op beleidsdoelen. Hierbij wordt proefgewijs gewerkt naar formulering van maatschappelijke doelen. Het voornemen is om de volgende stap met betrekking tot formuleren van de maatschappelijke doelen te zetten bij de begroting 2027.

Financiën

In de begroting vindt een actualisatie plaats van de inflatie (indexatie) voor de verschillende kostencategorieën. Per kostencategorie wordt een verschillende index gebruikt.

Indexatie loonsom

De loonsom betreft het totaal van lonen, premies sociale verzekeringen werkgeversdeel, de pensioenpremies werkgeversdeel en verder het periodieke, direct aan werknemers betaalde loon (incl. gratificatie, overwerkgeld, provisie, loon in natura, IKB en de reiskostenvergoeding).

In de begroting wordt structureel rekening gehouden met een stijging van 4% van de totale loonsom. Dit is inclusief alle werkgeverslasten zoals bijvoorbeeld pensioenpremies. Zodra er een definitieve cao bekend is, wordt dit in het eerstvolgende P&C-document aangepast in lijn met de uitkomst van de betreffende cao en over het tijdvak van de afgesloten cao.

De huidige cao heeft een looptijd tot 1 april 2027.

Op het moment van het opstellen van deze kadernota is er nog geen zicht op een cao na 1 april 2027 en gaan we vanaf 1 april 2027 uit van de 4%.

Op dit moment loopt de cao tot 1 april 2027. Vanaf dat moment volgen we een consistente gedragslijn en hanteren 4%. Zodra een nieuwe cao bekend is, verwerken we het financiële effect in het eerstvolgende P&C document.

Pensioenpremie

De pensioenpremie komt voor 70% ten laste van de werkgever en voor 30% ten laste van de werknemer. Elke financiële mutatie als gevolg van de aanpassing van de premie heeft direct invloed op de bijdrage van de gemeenten voor 70% van dat bedrag. Ten tijde van het opstellen van deze kadernota is de inschatting van het ABP dat eind november 2025 de definitieve premie wordt vastgesteld.

Een wijziging van de pensioenpremie levert een voordeel of nadeel op van de lasten op de totale loonsom. Het financiële effect is op ingeschat op € 0 omdat het percentage nog niet bekend is. Mocht het percentage wijzigen, dan verwerken we het uiteindelijke effect in de eerste voortgangsrapportage 2026 c.q. de begroting 2027-2030.

Opleidingsbudget

In de begroting 2026 is het opleidingsbudget verlaagd in het kader van de ombuigingen. Het opleidingsbudget was eerder 2% van de loonsom maar is met ingang van de begroting 2026 vastgesteld op 1,61% van de loonsom.

Indexatie overige goederen en diensten

Als indexcijfer wordt prijsontwikkeling van de Prijs bruto binnenlands product (Pbbp) gebruikt. We gebruiken het meest recente cijfer zoals door het Centraal Planbureau (CPB) wordt gepubliceerd. In de meeste gevallen is dat het cijfer uit de Macro Economische Verkenningen (MEV) van het Centraal Planbureau dat meestal in september wordt gepubliceerd. Dit cijfer wordt structureel doorgetrokken.

Nieuwe prognose Pbbp.

De meest actuele prognose van de Pbbp is uit de MEV van juli 2025 en is voor 2027 0,1% lager dan nu begroot en komt uit op **2,5%**. Dit wordt structureel doorgetrokken vanaf 2027.

Weerstandsvermogen

Bij de Werkorganisatie BUCH wordt vooralsnog de koepelvrijstelling in het kader van de BTW toegepast. Eén van de voorwaarden daarvoor is dat de werkelijke kosten afgerekend worden en geen resultaat gerealiseerd kan worden. Omdat er geen positieve resultaten zijn, is het niet mogelijk om weerstandsvermogen in de vorm van reserves aan te houden. Wel zijn er risico's en deze risico's worden in de begroting gekwantificeerd. Bij het ontbreken van beschikbaar weerstandsvermogen is het aan de deelnemende gemeenten om de het bedrag van de geïnventariseerde risico's in financiële zin af te dekken. De betreffende risico's en het daarbij behorend benodigd weerstandsvermogen worden jaarlijks geactualiseerd en opgenomen in de jaarrekening en de begroting.

Financiële kengetallen

Overzicht uit begroting 2026

Kengetallen		2026	2027	2028	2029
Weerstandsvermogen en risicobeheersing					
1.	Netto schuldquote	10,4%	9,2%	9,0%	8,0%
2.	Solvabiliteitsratio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.	Structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.	Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
5.	Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Financiële mutaties

Hieronder staat een overzicht van de financiële mutaties. Voor iedere mutatie is tevens een toelichting opgenomen.

1 =1.000		korte omschrijving	2027		2028		2029		2030		I/S
nb	1	Coördinator BCM 1fte S11	132	N	136	N	141	N	146	N	S
nb	2	Versterken auditteam	192	N	199	N	206	N	213	N	S
nb	3	Economische zaken, recreatie en toerisme 1fte S10	118	N	122	N	126	N	131	N	S
nb	4	Adviseur Zorg en Veiligheid 1fte S11	132	N	136	N	141	N	146	N	S
nb	5	Procesbegeleiders 2 fte S10	235	N	244	N	252	N	261	N	S
nb	6	Sportveldenbeheerder 0,61fte S10	72	N	74	N	77	N	80	N	S
nb	7	Verbeteren werkomgeving kantoorlocaties	62	N	62	N	62	N	62	N	S
aut	8	Adv. stedelijk water 1fte S10 & Toezichthouder riool 1fteS9	225	N	233	N	242	N	250	N	S
aut	9	Versterken dienstverlening (POK-gelden)	0		201	V	208	V	214	V	S
nb	10	Kwaliteitsmedewerker Bezwaar en Beroep 0,89 fte S10	105	N	108	N	112	N	116	N	S
aut	11	Indexatie loonsom 2030	0		0		0		3.530	N	S
aut	12	Indexatie overige budgetten	17	N	15	N	10	V	524	N	S
aut	13	Actualisatie kapitaalslasten	6	N	6	N	6	N	124	V	S
Subtotaal uitgaven			1.294	N	1.134	N	1.147	N	5.121	N	
aut	14	Actualisatie reguliere bijdrage gemeenten	1.294	V	1.134	V	1.147	V	5.121	V	S
Subtotaal inkomsten			1.294	V	1.134	V	1.147	V	5.121	V	
Totaal saldo			0		0		0		0		

Nb: nieuw beleid aut: autonome ontwikkeling

Voorbereid zijn op verstoringen en crisissituaties.

Strategische doelstelling: verder professionaliseren (verzakelijken) BUCH

1. Coördinator bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM) 1 fte S11

Met betrekking tot de eigen continuïteit is het cruciaal dat de vier gemeenten en de werkorganisatie zijn voorbereid op verstoringen en crisissituaties en dat de dienstverlening aan inwoners en bedrijven doorgaat. Ook onder bijzondere omstandigheden. Dit vraagt structurele aandacht voor bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM). Hiervoor is het noodzakelijk om de formatie uit te breiden, zodat een coördinator BCM kan worden aangesteld. Deze functionaris wordt verantwoordelijk voor het ontwikkelen, coördineren en

borgen van het gemeente- en organisatiebrede BCM-systeem. Zie ook de toelichting bij hoofdstuk Bedrijfsvoering paragraaf Nieuwe wet- en regelgeving.

Het tijdig opstellen van rechtmatigheidsverantwoordingen en de bijbehorende processen verder optimaliseren.

Strategische doelstelling: verder professionaliseren (verzakelijken) BUCH

2. Versterken van het auditteam

Voor een optimale (verbijzonderde) interne controle is het noodzakelijk om een centraal auditteam in te richten. Een centraal auditteam is beter in staat om tijdig de rechtmatigheidsverantwoording op te stellen en de bijbehorende processen verder te optimaliseren. De gewenste formatie is 5 fte, onderverdeeld naar 2 fte medewerkers IC (schaal 9), twee fte medewerkers Verbijzonderde interne controle (schaal 10) en 1 fte internal auditor (schaal 12). Binnen de huidige formatie zijn al fte's beschikbaar (2 fte schaal 11, 0,6 fte schaal 7 en 0,75 fte schaal 10). Deze formatieve ruimte wordt ingezet om het auditteam mogelijk te maken. Dit resulteert per saldo in een aanvraag van structureel € 192.000 vanaf 2026, waarbij we in deze kadernota de aanvraag doen vanaf 2027. Voor 2026 volgt de aanvraag (€ 189.900) via de eerste voortgangsrapportage 2026 Werkorganisatie BUCH.

Formatie economische zaken, recreatie en toerisme uitbreiden waardoor een realistische formatie gerealiseerd wordt die passend is bij de huidige werkzaamheden en ambitie.

Strategische doelstelling: versterken fitheid van de organisatie

3. Beleidsadviseur economische zaken, recreatie en toerisme 1fte S10

Er is een bestuurlijke ambitie om ondernemers te ondersteunen, ondernemers aan te trekken en regionaal actiever en zichtbaarder te opereren. Door gebrek aan capaciteit vervullen we vooral een reactieve rol en zijn we afhankelijk van de inzet van buurgemeenten. Zelfs het uitvoeren van basisactiviteiten lukt nauwelijks, waardoor andere gemeenten regelmatig moeten bijspringen. Deze afhankelijkheid maakt ons kwetsbaar. In het licht van toenemende ambities is deze situatie niet langer houdbaar. Structurele versterking van onze eigen inzet is noodzakelijk om regie te nemen en onze regionale rol duurzaam te vervullen en een aantrekkelijk vestigings- en recreatie en toeristisch klimaat te versterken. In deze kadernota betreft het een aanvraag vanaf 2027. Voor 2026 volgt een aanvraag via de eerste voortgangsrapportage 2026 BUCH.

Voorkomen dat jongeren en mensen met complexe problemen tussen wal en schip raken.

Strategische doelstelling: borging kwaliteit van het werk verbeteren

4. Adviseur Zorg en Veiligheid 1fte S11

De taak Zorg en Veiligheid is de afgelopen jaren sterk gegroeid in omvang én complexiteit. Steeds vaker komen maatschappelijke en veiligheidsvraagstukken samen. Gemeenten worden geconfronteerd met overlastgevend jeugdgroepen, onbegrepen en onveilig gedrag, agressie en ernstige woonoverlast. Ook de veiligheid van kwetsbare jongeren, in het bijzonder kwetsbare meiden, staat toenemend onder druk. Denk aan meisjes die op school, online of in de buitenruimte te maken krijgen met manipulatie, groepsdruk, seksuele intimidatie of ronselpraktijken. Ten aanzien van onbegrepen en onveilig gedrag hebben de

politie en ketenpartners herhaaldelijk de noodklok geluid. Signalen nemen explosief toe, maar de problematiek is versnipperd en vraagt om regie en samenhang. Deze opgaven raken niet alleen het veiligheidsdomein, maar ook het sociaal domein en de leefbaarheid in wijken. Een effectieve en duurzame aanpak vraagt om structurele regie en coördinatie. Dit betekent dagelijks samenwerken met politie, GGD, woningcorporaties, zorgaanbieders, scholen en welzijnsorganisaties. Deze samenwerking moet georganiseerd, onderhouden en voortdurend geëvalueerd worden om escalatie te voorkomen en kwetsbare inwoners tijdig te helpen. Op dit moment ontbreekt de capaciteit binnen Team Openbare Orde en Veiligheid om deze regierol goed te vervullen. De opgave is te groot en te complex om als neventaak uit te voeren. Daarom is uitbreiding met een adviseur Zorg en Veiligheid (schaal 11) noodzakelijk. Met deze functie kan de gemeente de verbinding leggen tussen zorg en veiligheid, vroegsignalering verbeteren en preventieve interventies coördineren. Zo kunnen we voorkomen dat jongeren en mensen met complexe problemen tussen wal en schip raken. Zonder deze uitbreiding blijft de aanpak reactief, gefragmenteerd en kwetsbaar — met grote gevolgen voor inwoners én voor de openbare orde en veiligheid in onze gemeenten.

Een goede procesgang richting besluitvorming ruimtelijke ontwikkeling mogelijk maken en bij te dragen aan de ingezette doorontwikkeling van het domein RO.

Strategische doelstelling: Borging kwaliteit van het werk verbeteren

5. Procesbegeleiders 2 fte S10

In 2025 en 2026 zijn tijdelijke middelen beschikbaar gesteld voor de doorontwikkeling van het domein ruimtelijke ontwikkeling (RO), specifiek bedoeld voor twee strategisch procesregisseurs. Bij RO wordt gewerkt voor 16 portefeuillehouders. Er is gestart met het inregelen van portefeuillehoudersoverleggen voor alle 16 bestuurders. In plaats van te kiezen voor de relatief kostbare functie van strategisch portefeuillehouders, is besloten binnen het domein ruimtelijke ontwikkeling de lijn verantwoordelijk te maken voor de goede procesgang richting besluitvorming en uitvoering van de werkzaamheden. Om de logistiek van de benodigde stukkenstromen, termijnagenda's en overige administratieve randvoorwaarden goed te laten verlopen, zijn structureel twee procesbegeleiders nodig. Zonder procesrollen is het uitvoeren van de zestien portefeuillehoudersoverleggen niet mogelijk.

Correctie formatie sportveldenbeheer met als resultaat een passende formatie bij de huidige werkzaamheden beheer sportvelden.

Strategische doelstelling: versterken fitheid van de organisatie

6. Sportveldenbeheerder 0,6 fte S10

Sinds de start van de BUCH is voor het beheer van de sportvelden van de gemeenten 0,39 fte formatie beschikbaar. De bezetting is reeds vanaf de start 1 fte. De toegestane formatie is onvoldoende gebleken. Het is het domein tot aan nu gelukt om de extra inzet te financieren vanuit eigen middelen, maar de bezetting is ook tot op heden kwetsbaar geweest. Met deze mutatie wordt het beheer van de sportvelden verankerd in de organisatie op een wijze die past bij de behoeften die er zijn.

Eerste verdieping gemeentehuis Bergen is verbouwd en draagt bij aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever.

Strategische doelstelling: Borging kwaliteit van het werk verbeteren

7. Verbeteren werkomgeving kantoorlocaties

In het kader van goed werkgeverschap is een investering nodig om de werkomgeving op de begane grond en eerste verdieping gemeentehuis Bergen op een (minimaal) acceptabel en werkbaar niveau te brengen, waarbij op basis van een werkstijlanalyse van de betreffende disciplines en medewerkers een werkconcept en inrichting van de werkomgeving wordt uitgewerkt en gerealiseerd. Zie ook de toelichting bij hoofdstuk Bedrijfsvoering, paragraaf de mensen die voor ons werken. De benodigde investering brengt in dit verband de volgende kapitaalslasten met zich mee: € 61.681. Als dit conform de vastgestelde verdeelsleutel 2026 wordt vertaald naar de vier gemeenten houdt dit de volgende extra jaarlijkse lasten in: Bergen: € 20.576, Uitgeest: € 7.485, Castricum: € 20.739 en Heiloo: € 12.881. Deze investering hangt samen met een gelijktijdige investering in het gemeentehuis van Castricum om de hybride werkomgeving te verbeteren. De investering voor het gemeentehuis Castricum wordt betaald uit reeds beschikbare middelen.

Realiseren van klimaatadaptieve oplossingen in rioolwerkzaamheden bij groeiende vraag.

8. Adviseur stedelijk water 1fte S10 en Toezichthouder riool 1fte S9

Deze functie is reeds verwerkt in de kostendekkendheid berekening van de riool begroting 2026 bij de gemeenten. Door een grotere vraag naar klimaatadaptieve oplossingen in rioolwerkzaamheden is deze functie benodigd. In het PWR dat wordt aangeboden medio 2026 is deze functie ook opgenomen. In deze kadernota wordt dit voor 2027 en verder verwerkt in de BUCH. Voor 2026 wordt dit (€ 220.700) in de eerste voortgangsrapportage 2026 Werkorganisatie BUCH verwerkt.

Opvangen van pieken in de hulpvragen/dienstverlening aan inwoners blijft ook na 2027 mogelijk.

9. Versterken dienstverlening (POK) gelden

In de decembercirculaire 2021 en meicirculaire 2022 heeft het Rijk tot en met 2027 middelen beschikbaar gesteld aan gemeenten voor het versterken van de dienstverlening aan kwetsbare inwoners. Deze POK-gelden (Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag) zijn gekoppeld aan vier doelen: versterking van wijkteams, impuls voor integraal werken, systeemleren en een robuust rechtsbeschermingssysteem.

De colleges van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo hebben in 2022 besloten deze middelen totaal circa € 441.000 conform de dienstverleningsovereenkomst één-op-één over te dragen aan de Werkorganisatie BUCH voor uitvoering van deze doelen. Het sociaal domein heeft geïnvesteerd in integrale dienstverlening van het sociaal team en de beweging naar preventie, waaronder het versterken van de sociale basis, in lijn met de strategische koers. Er is ingezet op incidentele en structurele maatregelen.

Incidenteel is onder meer een kwartiermaker (0,67 fte in 2022–2023) aangesteld om de preventiebeweging te borgen en samenwerking met netwerkpartners, zoals huisartsen, te

versterken. Structureel is het aantal consultants uitgebreid om de groeiende hulpvraag op te vangen: 0,75 fte voor Wmo en 0,75 fte voor Jeugdhulp. Voor het robuuste rechtsbeschermingssysteem worden middelen incidenteel ingezet voor onder andere het verbeteren van de processen beroep en bezwaar en de communicatie hierover aan inwoners. Concrete uitvloeisel hiervan is B1 communicatie en verbeteringen op de gemeentelijke websites.

De budgetten zijn structureel verwerkt in de begroting van de gemeenten en de Werkorganisatie BUCH, omdat ze voor meer dan vier jaren zijn toegekend. Na 2027 is echter geen garantie op voortzetting. De structurele uitbreiding van consultants en het budget van circa € 62.000 dat ingezet wordt om pieken in de hulpvragen/dienstverlening aan inwoners te kunnen opvangen is essentieel gebleken en blijft nodig gezien de toenemende en complexere hulpvragen sinds 2022. Incidentele uitgaven kunnen worden afgeraamd van € 201.000 in 2028 oplopend tot € 214.000 in 2030.

Mogelijk maken van het opvangen van de groei in het aantal bezwaar en beroepzaken en blijven inzetten op het afvlakken van kostenstijging Wmo en Jeugdhulp.

Strategische doelstelling: borging kwaliteit van het werk verbeteren

10. Kwaliteitsmedewerker beroep en bezwaar 0,89 fte S10

De kosten voor Wmo en Jeugdhulp jaarlijks stijgen jaarlijks. In dit verband hebben de gemeenteraden in 2021 beheersmaatregelen opgenomen met als doel de kostenstijging af te vlakken. Deze maatregelen, waaronder bijvoorbeeld het aanscherpen van de verordeningen Wmo en Jeugdhulp, zijn sinds 2024 geborgd in de bedrijfsvoering en aantoonbaar effectief gebleken in het afvlakken van de kosten Wmo en Jeugdhulp. Op basis van analyse is gebleken dat na een jarenlange stijging het aantal cliënten in zowel de jeugdhulp als bij Wmo stabiliseert en op sommige ondersteuningsproducten zelfs afneemt. Daarmee wordt de toename van de kosten, die werd verwacht door een toenemende vraag, bijvoorbeeld ten gevolge van de vergrijzing, geremd en op sommige ondersteuningsproducten zien we een duidelijke afname van de kosten.

Echter in de uitvoering leiden deze maatregelen tot een toename van het aantal klachten en casussen beroep en bezwaar. In 2024 is het aantal bezwaar en beroepszaken met 71% toegenomen ten opzichte van 2023. In 2024 waren dit er 72 en in 2023 42. Het aantal klachtzaken jeugd en inzage verzoeken is met hetzelfde percentage toegenomen van 5 naar 9. De aantallen voor 2025 liggen op het niveau van 2024. Voor 2026 en verder verwachten we hetzelfde beeld. Voor jeugd speelt mee dat de complexiteit van de klachten en de casussen beroep en bezwaar toeneemt. Met de huidige capaciteit op klachten en beroep en bezwaar kan de toename niet worden ondervangen. Structurele uitbreiding op klachten, beroep en bezwaar is noodzakelijk. De kosten voor deze uitbreiding maken dat ook de komende jaren ingezet kan blijven worden op de het realiseren van kostenbesparing op de Wmo en Jeugdhulp. Voorgesteld wordt de formatie met 0,89 fte kwaliteitsmedewerker uit te breiden (schaal 10).

11. Indexatie loonsom 2030 (4%)

Voor de nieuwe jaarschijf 2030 wordt de indexatie van 4% op de loonsom 2029 bijgeraamd.

12 Indexatie overige budgetten

Betreft de overige indexatie (uitgezonderd de loonsom). Inhuur 4%, opleiding 1,61% van de loonsom, overige budgetten 2,5%.

13 Actualisatie kapitaalslasten 2030

Betreft de actualisatie van de kapitaalslasten van de nieuwe jaarschijf 2030 en een aanpassing afschrijvingsduur van één krediet naar aanleiding van een opmerking van de accountant.

14 Actualisatie reguliere bijdrage gemeenten

Dit betreft de mutatie op de gemeentelijke bijdragen naar aanleiding van de bovenstaande mutaties.

Verdeelsleutel

Nieuw verdeelsleutel na KN2027					
	2026	2027	2028	2029	2030
Bergen	33,3585%	33,3981%	33,4108%	33,4124%	33,4124%
Uitgeest	12,1356%	12,1253%	12,1184%	12,1165%	12,1165%
Castricum	33,6231%	33,6086%	33,6117%	33,6150%	33,6150%
Heiloo	20,8828%	20,8679%	20,8591%	20,8560%	20,8560%
Totaal	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%

Doordat mutatie 9 Versterken dienstverlening (POK-gelden) destijds via aanpassing verdeelsleutel aan de BUCH is overgedragen dient deze nu via dezelfde verhouding weer uit de BUCH onttrokken te worden via aanpassing van de verdeelsleutel 2027 en verder.

Reguliere bijdrage gemeenten

Reguliere bijdrage per gemeente na KN 2027					
	2026	2027	2028	2029	2030
Bergen	33.001.069	34.735.823	35.869.497	37.289.585	38.617.575
Uitgeest	12.005.535	12.610.974	13.010.185	13.522.542	14.004.119
Castricum	33.262.792	34.954.709	36.085.170	37.515.763	38.851.806
Heiloo	20.659.011	21.703.764	22.394.168	23.276.197	24.105.130
Totaal	98.928.407	104.005.270	107.359.020	111.604.087	115.578.630

Bestuursbesluit

Het bestuur van de GR Werkorganisatie BUCH

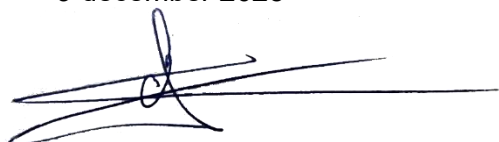
gezien het voorstel van de directie

besluit:

1. akkoord te gaan met de voorliggende Kadernota 2027 en de bijbehorende begrotingswijziging;
2. de gemeenten te vragen om zienswijzen in te dienen;
3. akkoord te gaan met de aanbiedingsbrief aan de raden (cc colleges);
4. de verdeelsleutel met ingang van 2026 vast te stellen op:

Nieuw verdeelsleutel na KN2027					
	2026	2027	2028	2029	2030
Bergen	33,3585%	33,3981%	33,4108%	33,4124%	33,4124%
Uitgeest	12,1356%	12,1253%	12,1184%	12,1165%	12,1165%
Castricum	33,6231%	33,6086%	33,6117%	33,6150%	33,6150%
Heiloo	20,8828%	20,8679%	20,8591%	20,8560%	20,8560%
Totaal	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%	100,0000%

Aldus besloten door het bestuur van de GR Werkorganisatie BUCH in zijn vergadering van
9 december 2025



T. Andriessen
secretaris



M. ten Bruggencate
voorzitter